



Pauliina Haro

Strategisen suorituskymittariston luominen käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamiselle

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 07.06.2019

Valvoja: Professori Seppo Junnila

Ohjaaja: KTM Kari Laukkanen

Tekijä Pauliina Haro

Työn nimi Strategisen suorituskykymittariston luominen käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamiselle

Maisteriohjelma Real Estate Economics

Koodi ENG24

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) KTM Kari Laukkanen

Päivämäärä 07.06.2019

Sivumäärä 61+4

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on kiinteistöjohtamista sellaisessa yrityksessä, jonka ydinliiketoiminta on jotain muuta kuin kiinteistöliiketoimintaa. Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen keskeisin tehtävä on ydinliiketoiminnan tavoitteiden tukeminen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamiselle luodaan strateginen suorituskykymittaristo. Tutkimuksen teoriaosassa käydään läpi olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuen suorituskyvyn mittaamista ja etenkin käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamista. Vaikka organisaatioiden strategisen suorituskyvyn mittaamista on tutkittu paljon, niin kirjallisuudesta ei löydetty yhtään kattavaa ja testattua mallia sille, miten juuri käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo tulisi luoda. Tätä teoriasta löytynyttä aukkoa tämä tutkimus ja etenkin sen empiriaosa pyrkii täyttämään.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa testattiin tutkimuksen teoriaosan pohjalta luotua käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston rakentamisen prosessimallia. Prosessimallia noudattaen toimintatutkimuksen kohdeyritykselle rakennettiin kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskykymittaristo. Tutkija toimi kohdeyrityksen mittaristoprojektinvetäjänä ja teki samalla tutkijan roolissa havaintoja suunnitteluprosessin eri vaiheista ja prosessissa käytettyjen menetelmien toimivuudesta. Tutkijan suunnitteluprosessin aikana tekemät muistiinpanot muodostivat tutkimuksen aineiston, joka analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tuloksena syntyi yksityiskohtainen aikaisempaan tutkimukseen ja käytännön testaukseen perustuva kuvaus ja malli siitä, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskykymittaristo tulisi rakentaa. Tätä työtä voidaan käyttää käytännön ohjeena käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristoa rakennettaessa. Työssä kuvataan koko mittariston rakentamisprosessi ja otetaan aikaisempia malleja selvemmin kantaa eri henkilöiden rooleihin ja tehtäviin mittariston rakentamisprosessissa sekä esitetään toimivia menetelmiä prosessin eri vaiheisiin. Malli myös korostaa tietojärjestelmien kartoittamisen ja kehittämisen merkitystä aikaisempia malleja enemmän. Koska käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen keskeisin tehtävä on ydinliiketoiminnan tavoitteiden tukeminen, tuo malli selkeästi esiin käyttäjäorganisaation näkemysten huomioimisen tärkeyden niin mittariston rakentamisprosessissa kuin itse mittaamisessakin.

Avainsanat Kiinteistöjohtaminen, käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen, yrityksen kiinteistöjohtaminen, strateginen suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykymittaristo, mittari, mittaristo

Author Pauliina Haro

Title of thesis Creating a strategic performance measurement system for corporate real estate management

Master programme Real Estate Economics

Code ENG24

Thesis supervisor Professor Seppo Junnila

Thesis advisor(s) M.Sc. (Econ.) Kari Laukkanen

Date 07.06.2019

Number of pages 61+4

Language Finnish

Abstract

Corporate real estate management (CREM) concerns the management of property assets of corporates that do not primarily operate in the real estate business. The main purpose of corporate real estate management is to support the core business objectives.

The aim of this study is to describe how a strategic performance measurement system for corporate real estate management (CREM) should be created. The theoretical framework presents existing literature on performance measurement and especially the performance measurement of CREM. Although there is plenty of research on strategic performance measurement of organizations, no comprehensive and tested model of how exactly the CREM performance measurement system should be created was found. This research, and especially its empirical part, is trying to fill this gap found in the theory.

The empirical part of the research was conducted as a qualitative action research. A process model of how to build a CREM performance measurement system was created based on the theoretical framework. The model was then tested in the action research by building a CREM measurement system for the case company. The researcher acted as a project manager of the case company's measurement system project and at the same time made observations as a researcher on the different phases of the design process and the functionality of the methods used in the process. The notes made by the researcher during the design process formed the research material that was analysed using content analysis.

As a result of this study, a detailed description and a process model of how to build a strategic performance measurement system for the use of CREM was created. This study can be used as a practical tool when building a CREM measurement system as it describes the entire process of building a measurement system and unlike previous models takes a clear stand on the roles and responsibilities of each stakeholder in the process. The model also presents functioning methods for different phases of the process and emphasizes the role of information systems. Since the main purpose of corporate real estate management is to support the core business objectives, the model emphasizes the importance of taking the views of the core business into account, both in the process of building the measurement system and in the measurement process itself.

Keywords Real estate management, corporate real estate management, CREM, strategic performance, performance measurement, performance measurement system, measure, measurement system

Alkusanat

Tämän diplomityön tilaaja on SOK Kiinteistötoiminnot ja työn empiirinen osa on toteutettu yhteistyössä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan ja kolmen S-ryhmän alueosuuskaupan kanssa. Diplomityön ohjaajana toimi KTM Kari Laukkanen SOK Kiinteistötoiminnoista ja työn valvojana professori Seppo Junnila. Diplomityö sai alkunsa SOK Kiinteistötoimintojen tarpeesta kehittää S-ryhmän alueosuuskauppojen käyttöön suorituskykymittaristo ja aihe jalostui lopulliseen muotoonsa diplomityön ohjausryhmän tapamisissa.

Haluan kiittää kaikkia omalla panoksellaan diplomityöhöni osallistuneita henkilöitä S-ryhmässä ja erityisesti mahtavia työkavereitani SOK Kiinteistötoiminnoissa ja SOK Kiinteistöässä. Lisäksi erityiskiitoksen ansaitsevat äitini ja muu perheeni sekä dippapoliisit Leeni ja Hanna.

Helsinki 7.6.2019

Pauliina Haro

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Alkusanat	
Sisällysluettelo	5
Johdanto	7
1.1 Tutkimustyön tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	8
1.4 Tutkimuksen rajaus	8
1.5 Työn rakenne	9
2 Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen	10
2.1 Kiinteistöjohtaminen	10
2.2 Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen	11
2.3 Yrityksen strategiat ja eri tasoisten strategioiden yhteensovittaminen	12
2.4 Kiinteistöstrategiat ja niiden yhteys liiketoiminnan strategiaan	14
3 Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaaminen	19
3.1 Kiinteistöjohtamisen suorituskyky	19
3.2 Miksi suorituskykyä tulisi mitata?	19
3.3 Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittarit	21
3.4 Kiinteistöjohtamisen strategiset mittausjärjestelmät	23
3.4.1 Balanced Scorecard	23
3.4.2 Navigator	25
3.4.3 Suorituskykypyramidi	26
4 Suorituskykymittariston suunnitteluprosessi	28
4.1 Suorituskykymittariston suunnittelun prosessimallit	28
4.2 Suorituskykymittariston suunnitteluprosessin vaiheet	29
4.2.1 Hankkeen aloittaminen	30
4.2.2 Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen	31
4.2.3 Menestystekijöiden määrittäminen	32
4.2.4 Mittareiden määrittäminen	32
4.2.5 Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen	33
4.3 Tietojärjestelmien kehittäminen	34
4.4 Hyvän mittarin kriteerit	34
4.5 Teoreettinen viitekehys	35
5 Toimintatutkimus	37
5.1 Valittu tutkimusmenetelmä	37
5.2 Toimintatutkimuksen aineistonkeruu	38
5.3 Aineiston analyysi	39
5.4 Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio	40
5.5 Mittariston luominen kohdeyritykselle	41
5.5.1 Mittariston suunnitteluprosessissa käytetyt menetelmät ja aineistot	41
5.5.2 Projektin aloittaminen	43
5.5.3 Ydinliiketoiminnan strategisten tavoitteiden ymmärtäminen ja mittausnäkökulmien määrittäminen	44
5.5.4 Kiinteistöjohtamisen menestystekijöiden tunnistaminen	45
5.5.5 Toimenpiteiden ja mittareiden määrittäminen	45
5.5.6 Käyttöperiaatteiden määrittäminen	46
5.5.7 Mallimittariston koostaminen	46

5.6	Toimintatutkimuksessa tehdyt havainnot	47
5.6.1	Mittariston suunnittelussa käytetyt menetelmät	47
5.6.2	Datan oikeellisuus ja tietojärjestelmät	48
5.6.3	Mittariston esitystavan valinta	48
5.6.4	Kiinteistöjohtamisen tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittäminen ..	48
5.6.5	Toimenpiteiden ja mittareiden määrittäminen	49
5.6.6	Liiketoiminnan ja kiinteistöyksikön välinen yhteistyö	49
6	Tulokset	50
6.1	Roolit, tehtävät ja menetelmät mittariston suunnitteluun	50
6.2	Mittariston laatimisen vaiheet	51
6.3	Käyttäjäorganisaation tyytyväisyys kiinteistöjohtamiseen	53
6.4	Mittareiden vaatima data ja tietojärjestelmät	53
7	Johtopäätökset	55
7.1	Saadut tulokset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen	55
7.2	Tutkimuksen arviointia	55
7.3	Suosituksat jatkotutkimukselle	56
	Lähdeluettelo	57
	Liiteluettelo	61
	Liitteet	

Johdanto

1.1 Tutkimustyön tausta

Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tärkein tehtävä on tukea organisaation ydintoiminnan strategisia tavoitteita ja tuottaa käyttäjäorganisaation liiketoiminnalle lisäarvoa. Strategista kiinteistöjohtamista on syytä mitata, jotta tiedetään, kuinka hyvin strateginen kiinteistöjohtaminen onnistuu sen tärkeimmässä tehtävässä. Oikein laadittu strategisen suorituskyvyn mittaristo osaltaan ohjaa yrityksen toimintaa strategiassa määritettyyn suuntaan ja tuottaa tunnuslukuja strategisen kiinteistöjohtamisen ja organisaation ylimmän johdon työn tueksi.

Strategisen suorituskyvyn mittaaminen on monivaiheinen prosessi, jossa keskeistä on tunnistaa organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät tavoitteet ja johtaa niistä mitattavat asiat eli menestystekijät. Menestystekijöitä mitataan valituilla mittareilla ja mittareiden tuottamat tunnusluvut kertovat mitattavan asian tilan. Menestystekijät voivat olla hyvin erilaisia riippuen siitä, mitä organisaation tasoa tarkastellaan. Työryhmä-, tiimi tai henkilötasolla tarkastellaan erilaisia tekijöitä kuin organisaation johdon tasolla. Menestystekijöiden taustalla voi olla lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja tavoitteet voivat olla rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä. Tarkasteltavat menestystekijät voivat poiketa myös sen mukaan kuinka strategisia tai operatiivisia ne ovat. Onnistuneessa suorituskykymittaristossa strategiasta johdetut erilaiset tavoitteet ovat keskenään tasapainossa. (Lindholm & Nenonen, 2006b).

Tämä tutkimus sai alkusysäyksensä tutkimuksen tilaajan Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) tarpeesta kehittää S-ryhmän kiinteistöjohtamisen strategista suorituskyvyn mittaamista. Tämän tarpeen tunnistettuaan kohdeyritys teki päätöksen toteuttaa suorituskykymittariston rakentaminen tilaamalla aiheesta diplomityö. Tämän tarkemmin kohdeyritys ei ollut tutkimusongelmaa määritellyt ja diplomityöntekijä eli tutkija pääsikin hyvin alkuvaiheessa ohjaamaan tutkimusongelman asettelua sellaiseksi, että se palvelee kohdeyrityksen tarvetta, mutta on samaan aikaan myös akateemisesti mielekäs ja kiinnostava.

Tutkija aloitti tutkimustyön etsimällä tietoa siitä, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskykymittaristo tulisi rakentaa. Kirjallisuuteen perehtyessään tutkija havaitsi, että organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista on tutkittu paljon etenkin laskentatoimen saralla, mutta myös käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamisesta on tehty viime vuosina ja vuosikymmeninä useita tutkimuksia (Lindholm & Leväinen, 2006; Lindholm, 2008a; Lindholm, 2008b; Jordan, et al., 2009; Riratanaphong, et al., 2012; Langford & Haynes, 2015). Vaikka kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamisesta on tehty useita tutkimuksia, niissä ei kuitenkaan esitetä yksityiskohtaista ja testattua mallia sille, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessi tulisi toteuttaa. Yleisiä mittariston suunnittelun prosessimalleja ja eri mittaristomalleihin sidoksissa olevia malleja löytyi, mutta ei yhtään kattavaa ja testattua käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tarpeisiin räätälöityä mallia. Tämän tutkimuksen akateeminen mielekkyys ja kiinnostavuus rakentuvatkin tämän havainnon ympärille. Tällä tutkimuksella pyritään täyttämään tuo käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tutkimuksesta löytynyt aukko.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on soveltavan tutkimuksen määritelmän mukaisesti tuottaa sekä tieteellistä uutta tietoa että tietoa, jota voidaan hyödyntää myös käytännössä. Tieteellisesti uutta tietoa tutkimus pyrkii tuottamaan luomalla käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamiselle oman prosessimallin suorituskykymittariston luomiseen. Käytännön tiedon kannalta tutkimus pyrkii esittämään niin selkeän kuvauksen mittariston rakentamisprosessista, että sitä voidaan sellaisenaan käyttää käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strategisen suorituskykymittariston rakentamisohjeena.

Tutkimuksen tutkimusongelma kiteytyy yhteen tutkimuskysymykseen:

Miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskykymittaristo luodaan?

Tähän kysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta ensin olemassa olevan kirjallisuuden kautta ja kun havaittiin että kirjallisuudesta ei löydy täsmällistä vastausta, niin tarkempaa tietoa pyrittiin saamaan rakentamalla käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskykymittaristo oikealle yritykselle ja samaan sitä kautta tietoa siitä, miten mittaristo kannattaa rakentaa.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tämä tutkimus on soveltava laadullinen toimintatutkimus. Tutkimuksen empiirisessä osassa testattiin tutkimuksen teoriaosaan pohjautuvaa viitekehystä käytännössä luomalla tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, S-ryhmälle, kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskykymittaristo. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkittavan kohteen toimintaan ja tässä tutkimuksessa tutkija toimi kohdeorganisaation mittaristoprojektinvetäjänä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin keinoin siten, että samalla kun tutkija toimi mittaristoprojektinvetäjänä hän myös teki tutkijan roolissa havaintoja suunnitteluprosessin eri vaiheista ja prosessissa käytettyjen menetelmien toimivuudesta. Tutkijan suunnitteluprosessin aikana tekemät muistiinpanot muodostivat tutkimuksen aineiston, joka analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

1.4 Tutkimuksen raja

Tämä tutkimus käsittelee kiinteistöjohtamista käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen näkökulmasta, eikä siis ota kantaa sellaisen yrityksen kiinteistöjohtamiseen, jonka ydin toiminta on kiinteistöliiketoimintaa. Tutkimus ei pyri ottamaan kantaa yleiseen strategia-prosessiin tai kiinteistöjohtamisen strategia-prosessiin, mutta organisaation eritasoisia strategioita ja erityisesti kiinteistöstrategioita käsitellään niiltä osin kuin se on strategisen suorituskyvyn mittaamisen kannalta tarpeellista. Tutkimuksessa ei myöskään syvenny ydinliiketoiminnan strategian ja kiinteistöstrategian yhteensovittamiseen, mutta aihetta käsitellään niiltä osin kuin se liittyy strategisen suorituskyvyn mittaamiseen.

Työn teoriaosassa käydään läpi suorituskykymittariston suunnitteluprosessi ja työn empiriaosassa testataan suunnitteluprosessia käytännössä. Jotta työ pysyi diplomityölaajuudessa, jätettiin mittariston testaaminen, käyttöönotto ja kehittämistoimenpiteet tarkastelun ulkopuolelle niin teoria- kuin empiriaosassakin.

1.5 Työn rakenne

Työn ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa käydään läpi tutkimustyön tausta. Tässä osiossa esitetään tutkimusongelma, tutkimustyön tavoite, tutkimuksen rajausta sekä käydään läpi tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä.

Työn toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat työn kirjallisuuskatsauksen eli teoriaosan. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa määritellään käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen käsite ja esitetään tämän tutkimuksen sijoittuminen suhteessa aikaisempaan kiinteistöjohtamisen tutkimukseen. Toisessa osassa pureudutaan kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamiseen yleisesti ja kolmannessa osassa syvennyttään mittariston suunnitteluprosessiin. Kirjallisuuskatsaus muodostaa käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskymittariston suunnitteluprosessin viitekehysten. Viitekehys eli tämän tutkimuksen teoreettinen näkökulma kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.5 ja esitetään prosessimallin muodossa liitteessä 3.

Tutkimuksen empiirisessä osassa toteutetaan toimintatutkimus, jossa testataan käytännössä tutkimuksen teoriaosassa luotua viitekehystä rakentamalla viitekehukseen pohjautuen toimintatutkimuksen kohdeorganisaatiolle käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strateginen suorituskymittaristo.

Tutkimusraportin kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, eli toimintatutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella päivitetty käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strategisen suorituskymittariston suunnitteluprosessin viitekehys. Tutkimusraportin viimeisessä eli seitsemännessä luvussa saadut tulokset suhteutetaan olemassa olevaan teoriaan ja arvioidaan tutkimusprosessin eri vaiheiden onnistumista ja luotettavuutta sekä esitetään suositukset jatkotutkimukselle.

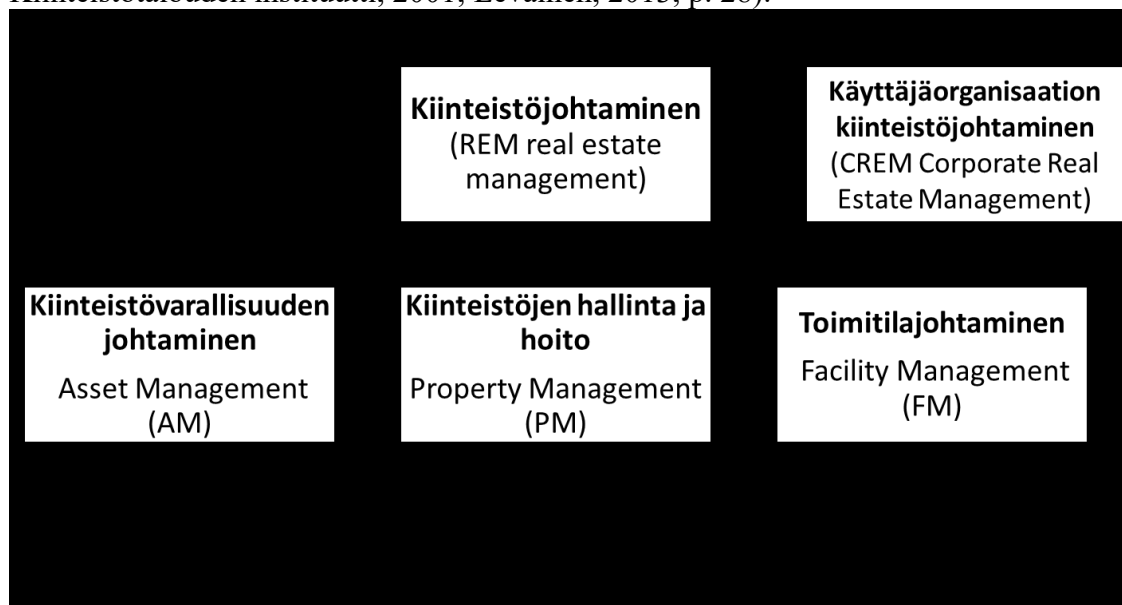
2 Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen

2.1 Kiinteistöjohtaminen

Kiinteistöjohtaminen (Real Estate Management) on yläkäsite, jonka alle sijoittuu kaikki kiinteistöliiketoimintaa harjoittavan yrityksen toiminnot kiinteistön koko elinkaaren aikana sen hankkimisesta hävittämiseen asti. Kiinteistöliiketoiminnalla tarkoitetaan liikelatoudellisten tavoitteiden ohjaamaa kiinteistön omistamista, hyödyntämistä tai palvelujen tuottamista. Kiinteistöliiketoiminnan ydinajatus on luoda lisäarvoa kiinteistön käyttäjälle ja sitä kautta saada tuottoja kiinteistön omistajalle. (RAKLI ry, 2012, p. 11; Leväinen, 2013, p. 27)

Kuvassa 1 esitetään kiinteistöjohtamisen osa-alueet ylätasolla. Kiinteistöjohtaminen käsittää kiinteistövarallisuuden johtamisen (Asset Management), kiinteistöjen hallinnan ja hoidon (Property Management) sekä toimitilajohtamisen (Facility Management). Lisäksi kiinteistöjohtamiseen liittyy myös kaavoitus- ja rakentamisprosessi ja rakennusprojektien johtaminen. (Leväinen, 2013, pp. 28-29.) Kiinteistövarallisuuden johtamisessa näkökulmana on omistajan tai sijoittajan näkökulma ja sillä pyritään saavuttamaan kiinteistön omistamiselle asetetut tavoitteet esimerkiksi kannattavuuteen liittyen. Kiinteistövarallisuuden johtamisen keinovalikoimaan kuuluvat kiinteistöjen ostot ja myynnit sekä kiinteistön tai sen osien kehittäminen. Kiinteistösijoitussalkun johtaminen (Portfolio management) on osa kiinteistövarallisuuden johtamista ja sillä tarkoitetaan kiinteistövarallisuuden johtamista useampia kiinteistöjä sisältävän kiinteistösijoitussalkun näkökulmasta. (Leväinen, 2013, p. 28; KTI Kiinteistötalouden instituutti, 2001)

Kiinteistöjen hallinnassa ja hoidossa lähtökohtana on yksittäinen rakennus tai kiinteistö. Sen tarkoituksena on vastata tietyn kohteen käytettävyydestä ja arvonkehityksestä kiinteistön omistajan etu huomioiden (KTI Kiinteistötalouden instituutti, 2001). Toimitilajohtamisessa tiloja tarkastellaan käyttäjän ja palveluiden näkökulmasta. Toimitilajohtaminen käsittää tilojen ja niihin liittyvien palveluiden ja järjestelmien johtamisen (KTI Kiinteistötalouden instituutti, 2001; Leväinen, 2013, p. 28).



Kuva 1. Kiinteistöjohtamisen käsitteet. (Leväinen, 2013, p. 28)

Kiinteistöjohtamisen käsitteistä käytetään Suomessa usein myös englanninkielisiä versioita, mutta tässä työssä termeistä käytetään Kuvassa 1 esitettyjä suomennoksia. Kuvassa 1 käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on esitetty vaihtoehtoiseksi ylätasoksi kiinteistöjohtamisen eri toiminnoille. Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen käsittääkin kaikki samat osa-alueet kuin kiinteistöjohtaminen, mutta käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on kiinteistöjohtamista sellaisessa yrityksessä, jonka ydinliiketoiminta on jotain muuta kuin kiinteistöliiketoimintaa. Tämä tutkimus käsittelee nimenomaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamista ja seuraavassa kappaleessa syvennyttäänkin tarkemmin käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen määrittelemiseen ja historiaan.

2.2 Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen

Kuten edellä todettiin, käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen (Corporate real estate management) on kiinteistöjohtamista sellaisessa yrityksessä, jonka ydinliiketoiminta ei ole kiinteistöliiketoimintaa (Leväinen, 2013, p. 27). Englannin kielessä Corporate Real Estate Management (CREM) on vakiintunut termi, mutta suomeksi termistä käytetään käännöksenä ainakin termejä käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen, yrityksen kiinteistöjohtaminen ja yrityksen strateginen toimitilajohtaminen (Lindholm & Leväinen, 2006; Leväinen, 2013, p. 27; KTI Kiinteistötalouden instituutti, 2001, p. 13). Tässä tutkimuksessa termistä käytetään suomennosta käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen, koska termi kuvaa hyvin sen, minkälaisen organisaation kiinteistöjohtamisesta on kyse ja lisäksi termi pitää sisällään kaikki kiinteistöjohtamisen toiminnot. Yrityksen kiinteistöjohtaminen ei terminä kerro kuulijalle sitä, että sillä tarkoitetaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamista erotuksena kiinteistöliiketoimintaa ydinliiketoimintana tekevästä organisaatiosta. Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen ei myöskään kuvaa sitä minkälaisen yrityksen kiinteistöjohtamisesta on kyse ja lisäksi termi antaa liian suppean kuvan kiinteistöjohtamisen tehtäväkentästä, koska se rajaa tekemisen vain toimitilajohtamiseen.

Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen pitää siis sisällään kaikki samat toiminnot kuin kiinteistöjohtaminen kiinteistöliiketoimintaa ydinliiketoimintanaan harjoittavassa yrityksessäkin, mutta kiinteistöjohtamisen tarkoitus ja tavoitteet eroavat sen mukaan onko kyse kiinteistöliiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä vai yrityksestä, joka käyttää kiinteistöjä, mutta harjoittaa ydinliiketoimintanaan jotain muuta kuin kiinteistöliiketoimintaa. Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa ydinliiketoiminnalle. Lisäarvolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä arvon lisäystä, jota viime kädessä ydinliiketoiminnan tulisi saada kiinteistöjohtamisen toiminnoista, palveluista, tuotteista ja prosesseista (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 5; Langford & Haynes, 2015). Ydinliiketoiminta ja sen strategia ohjaavat sitä, miten ja minkälaisia kiinteistöjä käytetään tai pyritään käyttämään. (Glatte, 2013). Krumm, et al. (2000) mukaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on:

”Yrityksen kiinteistövarallisuuden johtamista siten, että kiinteistövarallisuus ja siihen liittyvät palvelut tukevat liiketoimintaa tavalla, jolla saavutetaan maksimaalinen lisäarvo liiketoiminnalle.”

(Krumm, et al., 2000, p. 32)

Kiinteistöjä ja kiinteistöjohtamista ei ole aina nähty näin vahvasti liiketoiminnan tarpeiden tukemisen kautta, vaan tarve kiinteistöjen ammattimaiselle johtamiselle yrityksissä on kasvanut sitä mukaa kun yritykset ovat kasvaneet ja kansainvälistyneet. Teollistumisen alkuvaiheessa yritykset olivat pieniä ja yrityksen omistaja pystyi itse hoitamaan kaikki kiinteistöön liittyvät tehtävät, mutta yrityskokojen kasvaessa yrityksiin alettiin pe-

rustaa kiinteistöasioihin keskittyneitä osastoja. Kiinteistöjen arvonnousu ja hyvät vuokratuotot riittivät pitkään vakuuttamaan yrityksen johdon kiinteistöosaston tarpeellisuudesta, mutta 80- ja 90-luvun taitteessa, kun monissa maissa kiinteistöjen arvot lähtivätkin laskuun, herättiin yrityksissä miettimään kiinteistöjen roolia ja merkitystä laajemmin. Yritysten johdossa havahduttiin siihen, miten iso kustannuserä kiinteistöt yrityksille usein on ja kiinteistökustannuksiin ja siihen, mitä lisäarvoa kiinteistöt ja kiinteistöosasto yrityksen ydinliiketoiminnalle tuo, alettiin kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Tänä päivänä käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen nähdään huomattavasti menneitä vuosikymmeniä strategisempaan toimintona. Kiinteistöjen tuleekin omalta osaltaan tukea yrityksen menestymistä ja kasvua ja kaiken lisäksi onnistua siinä mielellään vielä paremmin kuin kilpailijan kiinteistöosasto. (Krumm, 2001; Glatte, 2013)

Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisesta näkee käytettävän toisinaan myös termiä strateginen käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen (Strategic corporate real estate management) (Heywood & Kenley, 2007). Tämä termi korostaa käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen merkitystä ydinliiketoiminnan strategiaa tukevana toimintona, mutta se ei ota kantaa kiinteistöjohtamisen eri toimintojen strategisuuteen asteeseen. Jaottelu strategiseen ja operatiiviseen kiinteistöjohtamiseen pyrkii ottamaan kantaa kiinteistöjohtamisen eri toimintojen strategisuuteen, vaikka termeille ei olekaan täysin vakiintuneita tarkkarajaisia määritelmiä.

Strategisella kiinteistöjohtamisella viitataan pidemmän tähtäimen kiinteistöpäätöksiin ja sen tarkoituksena on huomioida ydinliiketoiminnan tavoitteet pitkällä aikavälillä (Leväinen, 2013). Strategisen kiinteistöjohtamisen toimet kohdistuvat useiden kiinteistöjen muodostamiin kiinteistösalkkuihin ennemmin kuin yksittäisiin kiinteistöihin. Kiinteistöjohtamisen eri toiminnoista varallisuuden hoito on selkeimmin strategista kiinteistöjohtamista. (Glatte, 2013) Operatiivisen kiinteistöjohtamisen fokus on enemmän päivittäisessä tekemisessä ja sen tarkoitus on varmistaa esimerkiksi se, että ydinliiketoiminnan tarvitsemat tilat ovat päivittäin käyttökunnossa (Leväinen, 2013). Operatiivisen kiinteistöjohtamisen toimet liittyvät usein yksittäisiin kiinteistöihin. Kiinteistöjohtamisen toiminnoista kiinteistöjen hallinta ja hoito ja toimitilajohtaminen ovat pääosin operatiivista kiinteistöjohtamista (Leväinen, 2013; Glatte, 2013).

Tässä tutkimuksessa noudatetaan Glatten (2013) esittämää jakoa strategisen ja operatiivisen kiinteistöjohtamisen välillä eli strategisella kiinteistöjohtamisella viitataan pääosin portfoliotason kiinteistövarallisuuden johtamiseen ja operatiivisella kiinteistöjohtamisella kiinteistöjen hallintaan ja hoitoon sekä toimitilajohtamiseen. On kuitenkin syytä tunnistaa, että jako ei ole aivan selvärajainen ja myös esimerkiksi toimitilajohtamiseen liittyy myös pitkäntähtäimen strategisia päätöksiä (Leväinen, 2013).

Tekstin sujuvan luettavuuden vuoksi jatkossa käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisesta voidaan käyttää myös pelkästään termiä kiinteistöjohtaminen silloin kun on selvää, että sillä tarkoitetaan nimenomaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamista.

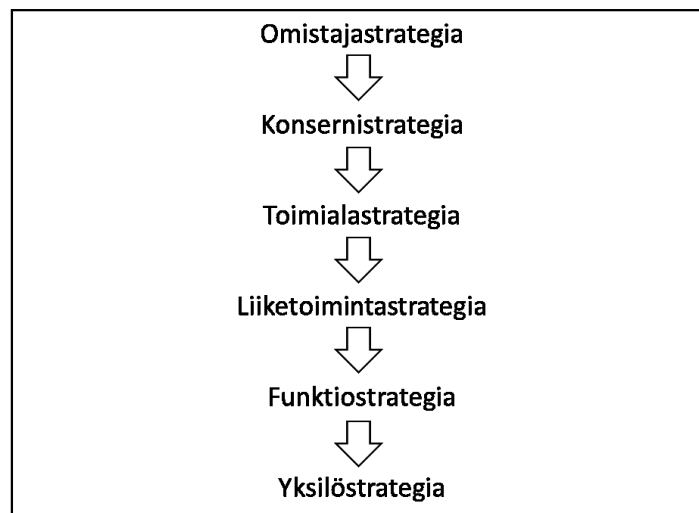
2.3 Yrityksen strategiat ja eri tasoisten strategioiden yhteensovittaminen

Strategia on laaja-alainen ja monitahoinen käsite ja sille on olemassa useita määritelmiä. Yrityksen strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden avulla se pyrkii menestymään. Strategia on myös yrityksen valitsema suunta sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä.

(Viitala & Jylhä, 2010). Kautto et al. (2008) ja Leväinen (2013) määrittävät strategiaa mission, vision ja arvojen kautta. Yrityksen strategia on suunnitelma, joka kuvaa sen, miten yritys pyrkii saavuttamaan sille määritellyn mission ja vision yrityksen arvoja noudattaen. (Kautto, et al., 2008, pp. 81-83; Leväinen, 2013, pp. 91-92)

Missio eli toiminta-ajatus kertoo yrityksen toiminnan tarkoituksen ja tehtävän. Mission tulisi vastata kysymykseen miksi yritys on olemassa. Visio kuvaa yrityksen tavoitetilaa ja tulevaisuutta. Visio on siis päämäärä, johon pyritään tietyllä aikavälillä toteuttaen yrityksen missiota eli tehtävää mahdollisimman hyvin. Visiota pohdittaessa tulisi hakea vastausta kysymykseen, millainen yrityksen ajattelun olevan tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä, 2010, pp. 69-70; Kaplan & Norton, 2002, pp. 80-81). Yrityksen arvot ovat periaatteellisia valintoja liittyen ajatteluun, asenteisiin ja toimintatapoihin. Yritysten arvot heijastelevat usein yhteiskunnassa vallalla olevia keskeisiä arvoja. Esimerkiksi ympäristöstä ja luonnosta huolehtiminen ovat tänä päivänä tärkeitä arvoja monille ihmisille ja myös monille yrityksille. Missio, visio ja arvot muodostavat yhdessä lähtökohdan yrityksen strategian määrittämiselle. (Kautto, et al., 2008, pp. 81-83; Leväinen, 2013, pp. 91-92.)

Yrityksellä voi olla useita eritasoisia strategioita. Karkean jaon mukaan strategiatasoa on kolme: konsernistrategia, liiketoimintastrategiat ja toimintokohtaiset strategiat (Santalainen, 2009, pp. 58-59). Kamensky (2014) tunnistaa yritykselle kuusi strategiatasoa: omistaja-, konserni-, toimiala-, liiketoiminta-, funktio- ja yksilöstrategia (Kuva 2). Suurilla yrityksillä voi olla käytössä nämä kaikki strategiatasot, mutta mitä pienempi yritys on, sitä vähemmän strategiatasoa se tarvitsee. (Kamensky, 2014)



Kuva 2. Strategian tasot. (Kamensky, 2014)

Omistajastrategia koskee lähinnä perheyrityksiä. Omistajastrategiassa määritellään omistamisen ja toimintaan osallistumisen periaatteet ja esimerkiksi sukupolvenvaihdosasiat. Muissa kuin perheyrityksissä omistajastrategia on usein osa konsernistrategiaan. (Kamensky, 2014) Konsernistrategiaa tai toiselta nimeltään ryhmätason strategiaa tarvitaan, mikäli yritys toimii useammalla kuin yhdellä liiketoiminta-alueella. Konsernistrategiassa on keskeistä määrittää se, miten eri liiketoimintoja johdetaan siten, että konserni on enemmän kuin liiketoimintojensa summa. Konsernistrategian kautta pyritään varmistamaan, että eri liiketoiminnot muodostavat synergisen kokonaisuuden. Konsernistrategiassa tulee myös ottaa kantaa siihen, mikä on eri liiketoimintojen painoarvo nyt ja tulevaisuudessa ja näin ollen konsernistrategia määrittelee konsernin vision. (Santalainen, 2009,

p. 58; Kamensky, 2014) Toimialastrategia tarvitaan sellaisissa yrityksissä, joissa toimitaan useiden liiketoiminta-alueiden lisäksi eri toimialoilla. Hierarkiassa toimialastrategia sijoittuu konsernistrategian ja liiketoimintastrategioiden väliin. (Kamensky, 2014)

Liiketoimintastrategiassa, josta käytetään myös nimitystä kilpailustrategia, määritellään se, millä keinoilla liiketoiminta kilpailee ja menestyy tietyillä markkinoilla. Jokaiselle liiketoiminnalle tulee määritellä oma liiketoimintastrategiansa ja strategiassa tulee ottaa kantaa muun muassa liiketoiminnan tuote- ja tai palvelutarjontaan sekä kuvata kilpailuetu tai kilpailuedut, joilla liiketoiminta erottautuu kilpailijoistaan. (Haynes, et al., 2017). Funktio- tai tukitoimintostrategiassa määritellään se, miten liiketoiminnan tuekseen tarvitsemat organisaation tukitoiminnot myötävaikuttavat ylempien tasojen strategioiden toteutumiseen. (Leväinen, 2013, p. 93.). Tukitoimintostrategiat voivat tuoda merkittävää lisäarvoa ydinliiketoiminnalle, mikäli tukitoimintostrategia linkittyy saumattomasti ydinliiketoiminnan strategiaan tavoitteisiin. Mikäli tukitoiminnon strategia laaditaan irrallisena ydinliiketoiminnan strategiasta, on vaarana, että syntyy järjestelmiä ja prosesseja, joita ei tarvita tai joiden pyörittäminen vaatii kohtuuttomasti resursseja ja tästä voi seurata organisaation toiminnan jäykistymistä ja yleistä turhautuneisuutta. (Santalainen, 2009, p. 59) Liiketoiminnan tukitoimintoja ovat esimerkiksi markkinointi ja myynti, henkilöstöjohtaminen ja rahoitus- ja kiinteistötoiminnot. Yksilöstrategialla tarkoitetaan työntekijätasolle vietyjä henkilökohtaisia tavoite- ja toimenpideohjelmia. (Kamensky, 2014).

Jotta eri strategiatasoista olisi hyötyä, tulee eri tasojen strategiat kytkeä toisiinsa. Strategioiden toisiinsa kytkeminen tai strategioiden yhteensovittaminen tarkoittaa sitä, että ylemmällä tasolla määritellyt tavoitteet ja linjaukset huomioidaan alemman tason strategiassa, jotta alemman tason strategia voi tukea ylemmän tason strategiaa. (Kaplan & Norton, 2002). Strategiat tulee sovittaa yhteen yrityksen kaikilla tasoilla. Eri liiketoimintayksiköiden strategiat tulee sovittaa yhteen koko yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa ja lisäksi pitää varmistaa, että liiketoimintayksiköiden tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään. Yhteensovittamista tulee tehdä myös liiketoimintayksiköiden sisällä niin, että liiketoimintaa palvelevien tukitoimintojen tavoitteet ovat linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. (Kaplan & Norton, 2006, p. 119)

Tässä tutkimuksessa keskiössä oleva käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on ydinliiketoiminnan tukitoiminto, jota ohjaa sille mahdollisesti laadittu kiinteistöstrategia ja kaikki sen yläpuoliset strategiat. Kiinteistöstrategialla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi kiinteistöliiketoimintaa harjoittavan yrityksen strategiaa tai yksittäiselle kiinteistölle laadittua suunnitelmaa sen tulevaisuuden käytön, tuoton ja ylläpidon suhteen, mutta tässä tutkimuksessa kiinteistöstrategialla tarkoitetaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamiselle laadittua strategiaa, jolloin strategian laatimisen lähtökohtana on käyttäjäorganisaation toiminnan palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Salminen, 2017, p. 29)

2.4 Kiinteistöstrategiat ja niiden yhteys liiketoiminnan strategiaan

Viime vuosikymmeninä käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on kehittynyt ydinliiketoiminnan käskyjä toteuttavasta reaktiivisesta toiminnasta ydinliiketoiminnalle proaktiivisesti lisäarvoa tuottavaksi kumppaniksi (Leväinen, 2013, p. 94; Krumm, 2001). Oikein laaditulla kiinteistöjohtamisen strategialla eli kiinteistöstrategialla voidaan varmistua siitä, että kiinteistöjohtaminen tukee ydinliiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun kaikki kiinteistöihin liittyvät päätökset tehdään kiinteistöstrategian ohjaamana, tuottaa tehtyjen päätösten käytännöntoteuttaminen ydinliiketoiminnalle joko suoraan tai

epäsuorasti lisäarvoa parantamalla liiketoiminnan tuottavuutta tai kannattavuutta. Onnistuneen kiinteistöstrategian laatiminen vaatii tiivistä yhteistyötä liiketoiminnan kanssa, jotta kiinteistöjohdolle muodostuu oikea kuva liiketoiminnan tavoitteista. Yhteistyön ei tulisi rajoittua pelkään strategiaprosessiin, vaan viestinnän liiketoiminnan ja kiinteistöyksikön välillä tulisi olla säännöllistä ja kaksisuuntaista. Kiinteistöjohtoon tulee olla tietoinen ydinliiketoiminnan strategiaan tehdyistä muutoksista ja toisaalta kiinteistöjohtoon täytyy tiedottaa liiketoiminnalle, mikäli valitun kiinteistöstrategian toteuttamisessa ilmenee ongelmia. (Leväinen, 2013, p. 94)

Yksi ensimmäisistä käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strategioita käsittelevistä tutkimuksista on Noursen ja Roulacin (1993) tekemä tutkimus, joka käsittelee kiinteistöihin liittyvän päätöksenteon yhteyttä koko yrityksen strategiaan. Kuvassa 3 esitetään Noursen ja Roulacin (1993) uraa uurtaneessa tutkimuksessaan tunnistamat kahdeksan kiinteistöstrategiaa ja muutamaa vuotta myöhemmin de Jongen (1996) hollanninkielisessä tutkimuksessa tunnistamat seitsemän kiinteistöstrategiaa, jotka esitetään tässä työssä pohjatuen Krummin (1999) englanninkieliseen teokseen.

Noursen ja Roulacin (1993) kiinteistöstrategiat	Krummin (1999) kiinteistöstrategiat de Jongen (1996) mukaisesti
1. Kiinteistökustannusten minimointi - Kustannustietoisuus kaikessa tekemisessä - Viesti myös ulkoisille sidosryhmille	1. Tuottavuuden tukeminen - Tarkoituksenmukaiset toimitilat ja sijainti - Vaihtoehtoisten työtilojen tarjoaminen - Poissaolojen vähentäminen
2. Joustavuus - Varautuminen organisaation muuttuviin tilatarpeisiin - Muuntojoustavien tilojen suosiminen	2. Kustannusten alentaminen - Kustannustietoisuuden lisääminen - Tehokas tilankäyttö - Rahoituskustannusten valvominen
3. Henkilöstöön liittyvien tavoitteiden tukeminen - Työtehoa tukevat toimitilat - Sijoittuminen työntekijöiden kannalta edullisille paikoille (mm. hyvä julkinen liikenne ja kaupan palvelut)	3. Riskienhallinta - Joustava kiinteistöportfolio - Sopivien sijaintien valinta - Kiinteistöportfolion arvonkehityksen hallinta - Riskien hallinta rakennusprojektien aikana - Ympäristö ja työntekijäriskien hallinta
4. Yrityksen brändin vahvistaminen - Logojen käyttö toimitiloissa - Tunnistettavat ja mieleenpainuvat rakennukset tai rakennusratkaisut	4. Arvonnousun tukeminen - Oikea-aikainen kiinteistöjen osto ja myynti - Käytöstä poistuneiden tilojen kehittäminen uuteen käyttöön - Kiinteistömarkkinan tunteminen
5. Myynnin ja myyntiprosessin tukeminen - Sijainti asiakasvirtojen läheisyydessä - Myyntiä lisäävä, houkutteleva ympäristö ja tilat	5. Joustavuuden tukeminen - Kohteiden käyttöasteet - Vuokra- ja omistuskohdeiden määrä
6. Tuotannon ja palvelujen tarjoamisen tukeminen - Yrityksen toimintaa tukevat tilat - Edullinen sijainti asiakkaiden ja tavarantoimittajien näkökulmasta	6. Kulttuurin muuttaminen - Uudenlaisten toimitilainnovaatioiden tarjoaminen
7. Johtamisen ja tietotyön tukeminen - Erilaisten työtekotapojen huomioiminen tilojen suunnittelussa	7. Suhdetoiminta ja markkinointi - Toimipisteiden sijainti - Rakennusten ulkoasu - Brändin vahvistaminen
8. Liiketoiminnan synnyttämien kiinteistövaikutusten hyödyntäminen - Esim. oman liiketoiminnan synnyttämien asiakasvirtojen vaikutus kiinteistöjen arvoon tietyllä alueella ja siitä hyötyminen kiinteistökaupoilla tai edullisin vuokrasopimuksin	

Kuva 3. Kiinteistöstrategiat (Nourse ja Roulac (1993) ja Krumm (1999) de Jongen (1996) mukaan.

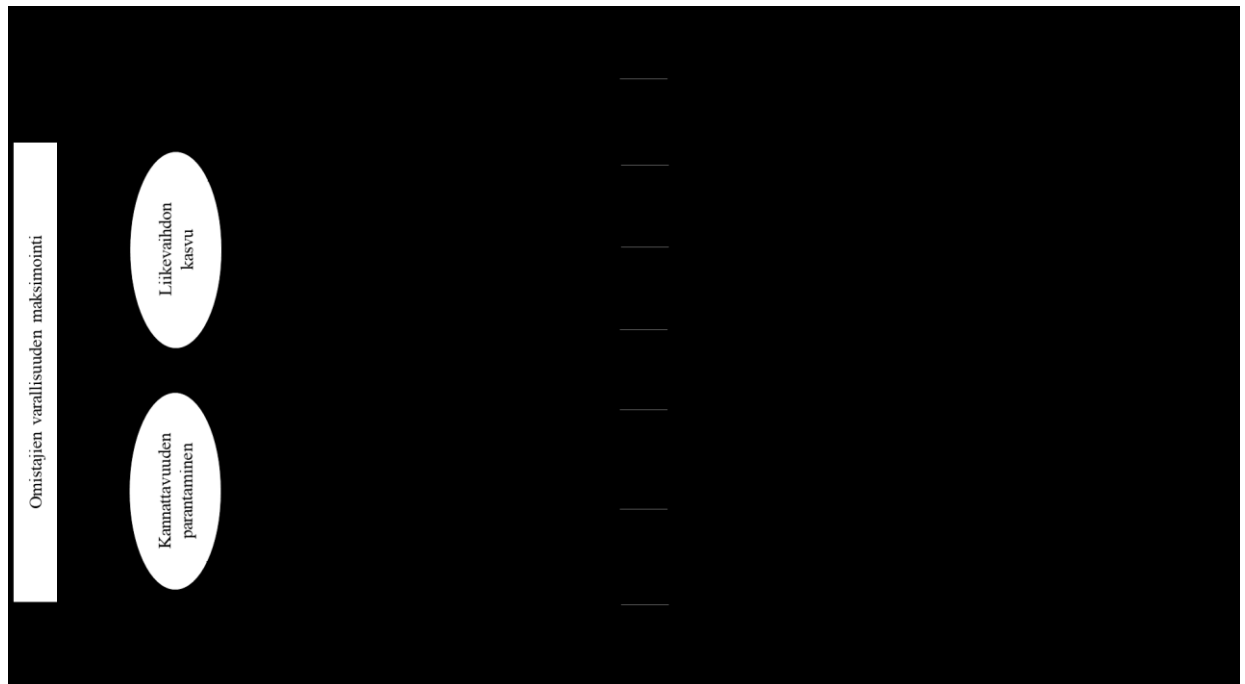
De Jongen tunnistamat kiinteistöstrategiat noudattelevat sisällöltään Noursen ja Roulacin (1993) aikaisemmin tekemää listausta, mutta De Jongen lista eroaa Noursen ja Roulacin listasta siinä, että se niputtaa henkilöstöön liittyvät tavoitteet, yrityksen toiminnan ja te-

hokuuden tukemisen yhden otsikon alle tuottavuuden tukemiseksi ja lisäksi de Jonge nostaa arvonnousun tukemisen, kulttuurin muuttamisen ja riskienhallinnan omiksi strategioiksi.

Lindholm, et al., (2006a) hyödyntävät omassa tutkimuksessaan Noursen ja Roulacin ja de Jongen tunnistamia kiinteistöstrategioita ja luovat niihin pohjautuen mallin (Kuva 4), jonka tarkoituksena on kuvata se, kuinka käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen eri kiinteistöstrategioilla voidaan tuottaa lisäarvoa yrityksen varsinaiselle liiketoiminnalle. Malli yhdistää yrityksen ydintoiminnan strategiat kiinteistöstrategioihin ja niihin liittyvään päätöksentekoon. (Lindholm, et al., 2006a)

Lindholmin, et al., (2006a) luoma malli (Kuva 4) lähtee liikkeelle ajatuksesta, että jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen tavoitteena on yrityksen omistajien varallisuuden maksimointi. Tähän tavoitteeseen voidaan päästä noudattamalla kahta eri ydinliiketoiminnan strategiaa, jotka ovat *liikevaihdon kasvattaminen tai kannattavuuden parantaminen*. Jotta ydinliiketoiminnan strategia voi toteutua, pitää yrityksen eri tukitoimintojen kuten henkilöstöhallinnon, talous- ja IT-osaston ja kiinteistöyksikön strategioiden tukea ydinliiketoiminnan tavoitteita, eli strategioiden tulee olla yhteensovitettuja. (Lindholm, et al., 2006a)

Lindholmin, et al., (2006a) mallissa on seitsemän kiinteistöstrategiaa, joista yrityksen tulisi valita se tai ne kiinteistöstrategiat, jotka tukevat parhaiten yrityksen ydinliiketoiminnan strategiaa. Lindholmin et al. (2006a) mallin mukaan kiinteistövarallisuuden arvon kasvattaminen, markkinoinnin ja myynnin tukeminen ja innovaatioiden lisääminen tukevat ydinliiketoiminnan tavoitetta kasvattaa liikevaihtoa ja tuottavuuden kasvattaminen, joustavuuden lisääminen ja kustannusten alentaminen tukevat ydinliiketoiminnan tavoitetta parantaa kannattavuutta. Työntekijöiden työtyytyväisyyden parantaminen tukee Lindholmin et al. (2006a) mallin mukaan sekä liikevaihdon kasvua että kannattavuuden parantumista.



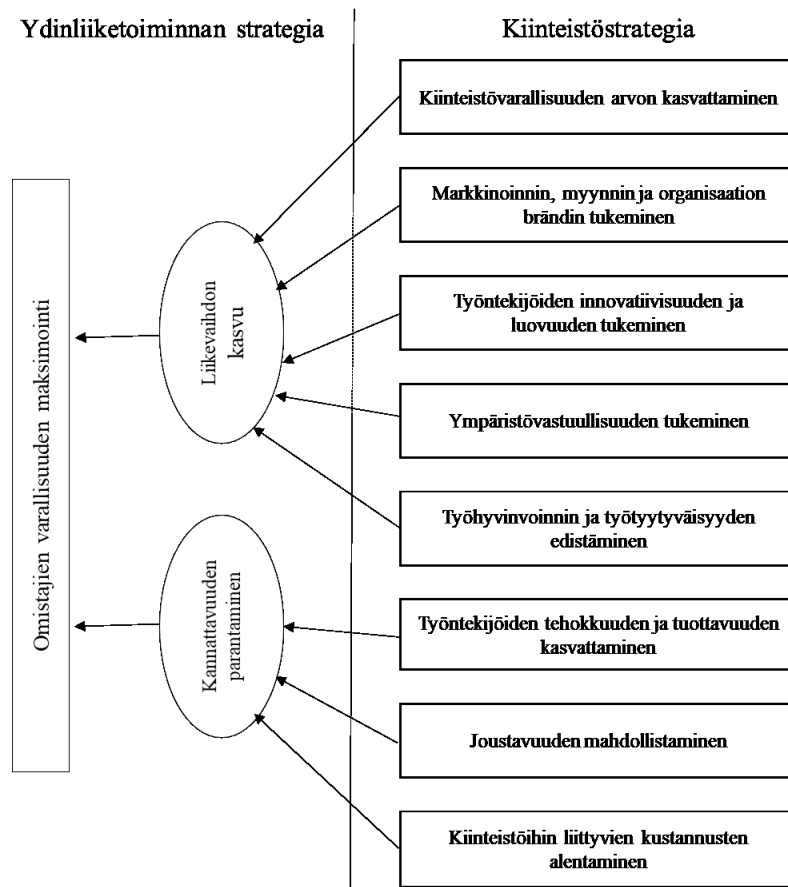
Kuva 4. Kuinka kiinteistöjohtamisen toimenpiteet tukevat eri kiinteistöstrategioita ja ydinliiketoiminnan tavoitteita. (Lindholm, et al., 2006a)

Gibler ja Lindholm (2012) testaavat omassa tutkimuksessaan kuinka hyvin Lindholmin et al. (2006) tunnistamat kiinteistöstrategiat ja niihin liittyvä päätöksenteko noudattavat niitä kiinteistöstrategioita ja päätöksentekoa, joita yritykset tällä hetkellä toteuttavat ja lisäksi he testaavat miten hyvin Lindholmin et al. (2006) tunnistamat eri kiinteistöstrategiat tukevat liiketoiminnan kahta ydinstrategiaa eli liikevaihdon kasvua ja kannattavuuden parantamista.

Giblerin ja Lindholmin (2012) saamat tulokset osoittavat että kokonaisuudessaan Lindholmin et al. (2006) malli pystyy kuvaamaan ydinliiketoiminnan strategian, kiinteistöstrategian ja siihen liittyvän päätöksenteon välistä yhteyttä hyvin. (Gibler & Lindholm, 2012) Tulokset osoittavat myös, että kaikki Lindholmin et al. (2006) mallissa tunnistetut seitsemän kiinteistöstrategiaa ovat yritysten käytössä, mutta näiden seitsemän strategian lisäksi Gibler ja Lindholm (2012) tunnistavat kahdeksannen yrityksissä käytössä olevan kiinteistöstrategian, *Ympäristövastuullisuuden tukeminen*.

Gibler ja Lindholm (2012) esittävät tutkimuksessaan päivitetyn mallin (Kuva 5) Lindholmin et al. (2006) mallista. Giblerin ja Lindholmin (2012) mallissa kiinteistöstrategioita on kahdeksan, joista seitsemän on samoja kuin Lindholmin et al. (2006) mallissa, mutta hieman täsmennettyinä. Uutena strategiana mallissa on *Ympäristövastuullisuuden tukeminen*. Gibler ja Lindholm (2012) myös huomauttavat, että kiinteistöstrategioita on syytä päivittää aika ajoin vastaamaan sen hetken yritysmaailman tarpeita. Kiinteistöstrategioiden määrän lisäksi Giblerin ja Lindholmin (2012) malli poikkeaa Lindholmin et al. (2006) mallista myös siinä kumpaa ydinliiketoiminnan strategiaa eri kiinteistöstrategioiden nähdään tukevan. Giblerin ja Lindholmin (2012) mallissa liikevaihdon kasvua tukevia kiinteistöstrategioita ovat kiinteistövarallisuuden arvon kasvattaminen, markkinoinnin, myynnin ja organisaation brändin tukeminen, työntekijöiden innovatiivisuuden ja luovuuden tukeminen ja ympä-

ristövastuullisuuden tukeminen. Kannattavuuden parantamista tukevia kiinteistöstrategiaa taas ovat työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattaminen, joustavuuden mahdollistaminen ja kiinteistöihin liittyvien kustannusten alentaminen.



Kuva 5. Ydinliiketoiminnan strategian ja kiinteistöstrategian välinen yhteys (päivitetty malli) (Gibler & Lindholm, 2012)

Kuten jo edellä on todettu, käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tarkoitus on tukea ydinliiketoimintaa ja sen tavoitteiden toteutumista ja sitä kautta tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle. Jotta kiinteistöjohtamisella voidaan tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle, kiinteistöjohtamisen tavoitteet täytyy johtaa ydinliiketoiminnan tavoitteista ja kiinteistöjohtamisen päätökset tulee tehdä liiketoimintalähtöisesti. Kiinteistöstrategia on työkalu ja ohjenuora lisäarvon tuottamiseen liiketoiminnalle. Kirjallisuudessa on tunnistettu seitsemästä kahdeksaan tällä hetkellä käytössä olevaa kiinteistöstrategiaa ja niihin liittyviä toimenpiteitä, joilla ydinliiketoiminnan tavoitteita voidaan tukea. Jotta voidaan varmistua siitä, että valittu kiinteistöstrategia ja siihen liittyvät toimenpiteet toimivat, täytyy kiinteistöjohtamisen tavoitteiden toteutumista seurata ja mitata. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 19) Seuraava luku kertoo tarkemmin siitä, miksi ja miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tavoitteisin pääsemistä eli suorituskysykyä tulisi mitata.

3 Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaaminen

3.1 Kiinteistöjohtamisen suorituskyky

Suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön kuten yrityksen, liiketoimintayksikön, osaston tai työryhmän menestymistä valitusta näkökulmasta tarkasteltuna. (Viitala & Jylhä, 2010, p. 275; Lönnqvist, et al., 2006, p. 19.) Edellisistä määritelmistä johtaen, kiinteistöjohtamisen suorituskyvyllä tarkoitetaan kiinteistöjohtamisen kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Organisaation suorituskyky tarkoittaa eri asioita organisaation eri tasoilla ja kunkin tason suorituskykyä tulee tarkastella erikseen. Kiinteistöjohtamisen osalta tämä tarkoittaa sitä, että strategisen kiinteistöjohtamisen tasolla tarkastellaan eri asioita kuin operatiivisen kiinteistöjohtamisen tasolla. Vaikka eri tasoilla tarkastellaan eri asioita, tulisi silti jokaiselle organisaatiotasolla olla ymmärrys siitä, miten eri tasoilla tapahtuvat suorituskyvyn muutokset vaikuttavat organisaation muilla tasoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että myös yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää miten hänen työnsä ja tekemisensä vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 13)

Jotta voidaan selvittää kuinka hyvin mitattava kohde kuten esimerkiksi kiinteistöjohtaminen saavuttaa sille asetetut tavoitteet, tulee kohteen suorituskykyä mitata. Neely, et al. (1995) määrittelee suorituskyvyn mittaamisen (performance measurement) prosessiksi, jossa selvitetään mittareiden avulla mitattavan kohteen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Mittari (measure) on menetelmä, jota käytetään mitattavan kohteen tehokkuuden ja vaikuttavuuden määrittämiseen. Tehokkuus (efficiency) viittaa siihen, kuinka taloudellisesti organisaation resursseja käytetään ja vaikuttavuus (effectiveness) siihen kuinka hyvin asiakkaan tarpeet tyydytetään. (Neely, et al., 1995). Hannulan ja Lönnqvistin (2003) määritelmä on Neelyn et al. (1995) määritelmää yleisluontoisempi. Hannula ja Lönnqvist määritelmän mukaan suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on ottaa selville tai määrittää mittareiden avulla jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila. Mittari tai tässä yhteydessä suorituskykymittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn mitattavan asian suorituskykyä. (Hannula & Lönnqvist, 2002, pp. 46-47)

3.2 Miksi suorituskykyä tulisi mitata?

Suorituskykyä tulisi mitata vain jos suorituskyvyn mittaamiselle on olemassa joku tunnistettu syy (Laitinen, 1998, p. 323). Seuraavaksi esitellään kirjallisuudesta löytyneitä syitä suorituskyvyn mittaamiselle ja käydään erikseen läpi syitä käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamiselle.

Franceschini, et al. (2007, 110) mukaan suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan selvittää

- *kuinka hyvin organisaatio suoriutuu*
- *pääseekö organisaatio tavoitteisiinsa*
- *ovatko asiakkaat tyytyväisiä*
- *ovatko organisaation prosessit kunnossa*
- *onko tarvetta parantaa prosesseja ja miltä osin.*

Parkerin (2000) listaus on samankaltainen Franceschinin (2007) kanssa.

Parkerin mukaan organisaatiot mittaavat suorituskyykyään

- *nähdäkseen kuinka hyvin yritys menestyy*
- *tunnistaakseen miten hyvin asiakkaan tarpeet tyydytetään*
- *ymmärtääkseen prosessien toimivuutta*
- *tunnistaakseen missä on ongelmakohtia ja pullonkauloja ja missä koh-
taa toimintaa on kehitettävä*
- *varmistuakseen siitä, että päätökset tehdään perustuen faktoihin eikä
olettamuksiin tai intuitioon*
- *näyttääkseen onko kehitystoimenpiteet onnistuneet.*

Lönnqvist et al. (2006, 147) mukaan mittaamista voidaan edellä esitettyjen asioiden li-
säksi käyttää myös muun muassa tavoitteiden viestimiseen, henkilöstön motivoimiseen
ja opettamiseen.

*Kaiken kaikkiaan Lönnqvist et al. (2006, 147) tunnistavat mittaamiselle 16 syytä.
Mittaamista voidaan käyttää*

- *toiminnan nykytason arviointiin*
- *varoituksena tai hälytyksenä*
- *aiheuttamaan positiivista kilpailua*
- *ennustamaan tulevia tuloksia tai tilanteita*
- *henkilöstön osaamisresurssien hallintaan*
- *työntekijöiden ohjaamiseen*
- *konkreettisten tavoitteiden johtamiseen strategiasta*
- *tavoitteiden viestimiseen henkilöstölle*
- *suoritusten valvomiseen*
- *tietojärjestelmien tuottaman informaation tiivistämiseen*
- *oppimiseen*
- *työntekijöiden motivoimiseen*
- *henkilöstön opetusvälineenä*
- *organisaation ulkopuolisten asioiden seuraamiseen*
- *päätöksentekoa tukevan informaation tuottamiseen*
- *linjaamaan koko organisaation tavoitteet yhdenmukaisiksi.*

Keskeisin perustelu käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen mittaamiselle juontaa juu-
rensa käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tehtävästä eli ydinliiketoiminnan tavoit-
teiden tukemisesta. Jotta voidaan olla varmoja siitä, tukeeko kiinteistöjohtaminen ydin-
liiketoimintaa halutulla tavalla, pitää käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen pystyä
osoittamaan se. Mittaaminen ja mittaustulokset ovat tehokas tapa osoittaa toiminnan on-
nistuminen. (Osgood Jr, 2004) Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamista on syytä mitata
myös sen takia, että kiinteistöomaisuus muodostaa usein ison osan yrityksen taseesta ja
mittaamisella voidaan selvittää kuinka tehokkaassa käytössä kiinteistöt ovat ja tehdä tar-
vittavia toimenpiteitä mittaustulosten perusteella (Haynes, et al., 2017, p. 259).

Se että mittaamiselle on tunnistettu syy ja, että syyn perusteella tehdään mittaamista ei
vielä riitä. Jotta mittaamisella on merkitystä, niin mittaustulosten perusteella on tehtävä

johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Jos mittaamisen tuloksia ei aidosti hyödynnetä organisaation toiminnassa, mittaaminen on turhaa eikä siihen kannata uhrata resursseja. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 148)

3.3 Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittarit

Suorituskyvyn mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskyyä. (Hannula & Lönnqvist, 2002, p. 46). Mitä tahansa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata menestystekijän suorituskyyä, voidaan pitää mittarina. Mittarin tuottaman tuloksen ei siis tarvitse olla numeerinen. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata selvityksellä, jonka tulos esitetään laatusanoilla. (Viitala & Jylhä, 2010, p. 276). Mittareita on loputon määrä ja uusia mittareita voidaan kehittää aina lisää, joten kaiken kattavaa listaa suorituskyyvyn mittareista ei voida antaa. Seuraavaksi esitelläänkin, miten mittareita voidaan luokitella ja lisäksi käydään läpi yleisimpiä kiinteistöjohtamisen suorituskyyvyn mittareita.

Yksi yleinen tapaa jakaa mittareita on jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamääräiseen tietoon ja ne saadaan usein melko helposti esimerkiksi yrityksen tilinpäätöstiedoista. Liikevaihto ja käyttökate ovat esimerkkejä taloudellisista mittareista. Taloudelliset mittarit ovat hyvin perinteinen tapa mitata organisaation suorituskyyä. Ei-taloudellisten mittareiden käyttö on yleistynyt viime vuosikymmeninä selvästi ja niillä tarkoitetaan mittareita, jotka eivät perustu rahamääräiseen tietoon. Toimitusaika ja asiakastyytyväisyys ovat esimerkkejä ei-taloudellista mittareista. Toinen tapa jakaa mittareita on jako objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon ja taloudelliset mittarit ovatkin usein objektiivisia mittareita. Subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan tekijän tilasta, joten ne tuottavat usein vain suuntaa antavaa tietoa. Ei-taloudelliset mittarit ovat usein subjektiivisia mittareita. Mittarit voidaan jakaa myös suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Epäsuoria mittareita tarvitaan silloin kun mitattavalle asialle ei ole suoraa mittaria. Tuottavuuden mittaaminen on esimerkki epäsuorasti mitattavasta asiasta. Tuottavuudelle ei välttämättä ole olemassa suoraa mittaria, mutta sitä voidaan mitata epäsuorasti tai välillisesti mittaamalla virheiden määrää tai odotusaikoja. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 30-32)

Lindholm ja Nenonen (2006b) ovat selvittäneet 26 yritystä tai julkista organisaatiota kattaneessa tutkimuksessaan yleisimmin käytettyjä kiinteistöjohtamisen mittareita. Tutkimusta varten haastateltiin kiinteistöjohtajia Suomesta, Iso-Britanniasta, Alankomaista ja Yhdysvalloista. Tutkimustulosten perusteella tilakustannukset/m² on ylivoimaisesti käytetyin mittari, sillä 81% haastatelluista organisaatioista käyttää tätä mittaria kiinteistöjohtamisensa mittaamisessa. Toiseksi yleisin mittari on työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöönsä, tämä mittari on käytössä 69 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista. Muita mittareita, jotka olivat käytössä yli puolessa tutkimuksen kohteena olleista organisaatioista, ovat kiinteistöjen fyysinen kunto (58%) ja neliöt/työntekijä (54%). Yleisimpien mittareiden lisäksi Lindholm ja Nenonen (2006b) selvittivät muita mahdollisia kiinteistöjohtamisen onnistumisen mittaamisessa käytettäviä mittareita. Kuvassa 6 esitetään nämä tutkimuksessa esiin nousseet mittarit. Kuvasta selviää myös mittarin tyyppi (taloudellinen, ei-taloudellinen, suora, epäsuora, objektiivinen, subjektiivinen) sekä mittarin esiintyminen (kirjallisuus, haastattelut). Lindholm ja Nenonen toteavat, että tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kiinteistöjohtamista mitataan tai voidaan mitata hyvin erityyppisillä mittareilla, vaikka yleisimmin käytössä olevat mittarit ovatkin taloudellisia mittareita. Lisäksi Lindholm ja Nenonen huomauttavat, että vaikka kiinteistöjohtamista mitataan tai voidaan mitata hyvin erityyppisillä mittareilla, yksitaiset mittarit kuvaavat

vain hyvin suppeaa näkökulmaa kiinteistöjohtamisen suorituskyvystä. Koska kokonaisvaltaisia mittareita ei ole tunnistettu, on kiinteistöjohtamisen suorituskyyä syytä mitata useista erityyppisistä mittareista koostuvalla mittaristolla. (Lindholm & Nenonen, 2006b, pp. 9, 19-22)

Mittattava asia	Mittari	Tyyppi						Esiintyminen	
		T	ET	S	ES	O	Su	K	H
Kustannukset	Tilakustannukset / m ²	✓		✓	✓	✓		✓	✓
	Tilakustannukset / asiakas	✓		✓	✓			✓	
	Tilakustannukset / työntekijä	✓		✓	✓			✓	✓
	Tilakustannukset / myynti	✓		✓	✓			✓	✓
	Tilakustannukset / työpiste	✓		✓	✓			✓	✓
	Tilakustannukset / liikevaihto	✓		✓	✓			✓	✓
	Muutot / vuosi		✓	✓		✓		✓	✓
	Käytössä olevat tilat / käytettävissä olevat tilat		✓	✓		✓			✓
	Workplace-standardien käyttö		✓		✓		✓		✓
	Palveluntuottajien määrä		✓		✓				✓
Työntekijöiden tuottavuus	Työntekijöiden etäisyys toisistaan		✓	✓		✓		✓	✓
	Työntekijöiden mielipiteet työympäristön vaikutuksesta tuottavuuteen		✓	✓			✓	✓	✓
	Tilajärjestelyistä johtuvat keskeytykset		✓	✓		✓		✓	
	Tiimityskentelytilojen määrä		✓		✓	✓		✓	
	Työpaikkojen määrä / työntekijä		✓		✓	✓		✓	
Tilankäytön tehokkuus	M ² / työntekijä		✓	✓		✓		✓	✓
	Käyttöaste (vacancy rate)		✓	✓		✓		✓	✓
	Käytössä olevat tilat / käytettävissä olevat tilat		✓	✓			✓	✓	✓
Asiakastyytyväisyys	Työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöön		✓	✓			✓	✓	✓
	Help-desk yhteydenottojen määrä		✓		✓		✓	✓	
	CREM-yksikön tarjoamien lisäpalvelujen laatu ja määrä		✓		✓		✓	✓	
	Sisäympäristön laatumittant (valaistus, lämpötila, ilmavaihto, melu)		✓		✓	✓		✓	✓
	Työntekijöiden kokemukset sisäympäristöstä		✓	✓			✓	✓	✓
	Työntekijöiden tyytyväisyys sijaintiin		✓		✓		✓	✓	✓
	Sijainnilliset menestystekijät (liikenneyhteydet, paikalliset palvelut, etäisyys kotiin)		✓		✓	✓		✓	
	Taukobiljojen määrä		✓		✓	✓		✓	
CREM-yksikön tehokkuus	M ² / CREM-työntekijä		✓		✓	✓		✓	✓
	CREM-työntekijöitä / koko organisaation työntekijöitä		✓		✓	✓		✓	✓
	Kustannukset / CREM-työntekijä		✓		✓	✓		✓	
	Myyntikustannukset / tuotot		✓		✓	✓		✓	
	Käsiteltyjen palvelupyyntöjen määrä		✓		✓	✓		✓	
	Vasteaika palvelupyyntöihin		✓	✓		✓		✓	✓
CREM-yksikön laatu	SLA käytössä palveluntarjoajien kanssa		✓		✓	✓			✓
	BSC käytössä kumppanien kanssa		✓		✓	✓			✓
	Auditointi käytössä palveluntarjoajien kanssa		✓		✓	✓			✓
	Konsultointien määrä organisaatiossa		✓		✓	✓		✓	
	Työntekijöiden tyytyväisyys CREM-yksikön ammattitaitoon		✓		✓	✓		✓	
CREM-yksikön strateginen yhteys muihin organisaatioon	CREM-yksikön mukana ole strategisessa suunnittelussa		✓	✓		✓		✓	
	CREM-strategian yhteys muiden tukitoimintojen strategioihin		✓	✓		✓		✓	
	Kommunkoinnin määrä organisaation johdon kanssa		✓	✓			✓	✓	✓
	Epämuodollisten ja muodollisten tapaamisten määrä organisaation johdon kanssa		✓	✓			✓	✓	✓
CREM vaikutukset organisaation markkinointiin ja myyntiin	Organisaation logojen ja värien käyttö tilasuunnittelussa		✓	✓		✓			✓
	Sijainnilliset menestystekijät (asiakkaiden saavutettavuus, liikenneyhteydet)		✓	✓		✓		✓	✓
Kiinteistöedustuksen tehokkuus	Kiinteistöjen onne		✓		✓		✓	✓	✓
	Ylijäämäkiinteistöjen myyntiaste		✓		✓		✓	✓	✓
	Kiinteistöjen merkitys ydintoiminnalle		✓	✓			✓	✓	✓
	Kiinteistöjen kehittämisprojektien määrä		✓		✓	✓		✓	
Taloudellinen tulos	Kustannukset / tuotot		✓		✓	✓		✓	✓
	Pääomakustannukset		✓		✓	✓		✓	✓
Joustavuus	Vuokrattujen tilojen määrä / omistettujen tilojen määrä		✓	✓		✓		✓	✓
	Vuokrasopimusten pituus		✓	✓		✓		✓	✓
	Etätyöskentelyn määrä		✓	✓		✓		✓	✓
T=taloudellinen, ET= ei-taloudellinen, ES= epäsuora, S=suora O=objekttiivinen, Su=subjekttiivinen)									
K=kirjallisuus, H=haastattelut									

Kuva 6. Kirjallisuudessa ja haastatteluissa ilmenneitä esimerkkejä kiinteistöjohtamisen mahdollisista mittareista ja tunnusluvuista. (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 21)

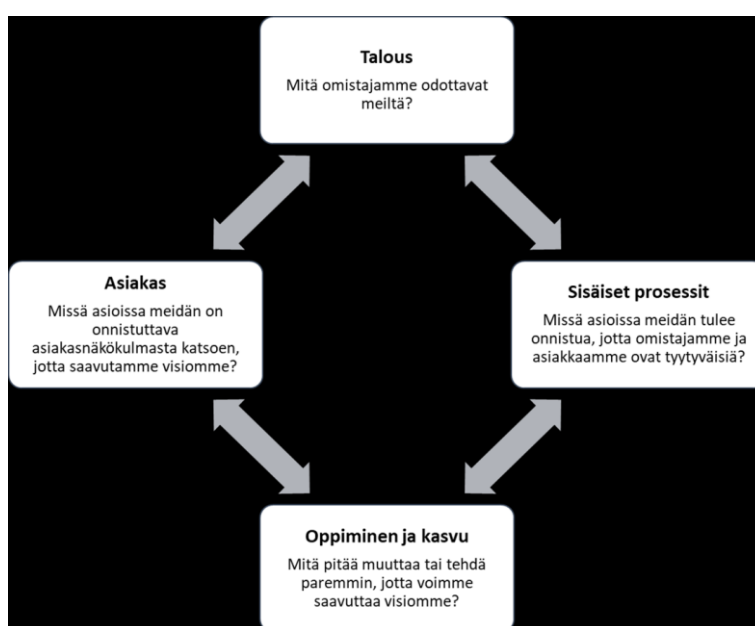
3.4 Kiinteistöjohtamisen strategiset mittausjärjestelmät

Mittausjärjestelmällä tai mittaristolla (Performance measurement system) tarkoitetaan mittauskohteen kannalta keskeisimpien mittareiden muodostamaa kokonaisuutta (Hannula & Lönnqvist, 2002, p. 43). Mittaamisen avuksi on kehitetty useita valmiita mittaristomalleja ja tässä kappaleessa esitellään yleisimpiä kiinteistöjohtamisen mittaamiseen käytettyjä strategisia mittausjärjestelmiä. Strategisella mittaamisella tarkoitetaan sellaisten yrityksen menestymisen kannalta keskeisten tavoitteiden mittaamista, jotka on johdettu yrityksen strategiasta ja strategiset mittausjärjestelmät mittaavat näiden strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista. (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 26)

3.4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) on ehkä tunnetuin ja käytetyin strategisen mittaamisen mittausjärjestelmä. Mallin ovat kehittäneet professorit Robert Kaplan ja David Norton yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa. (Toivanen, 2001, p. 52) Balanced Scorecardin syntyyn vaikutti vahvasti olettaus siitä, että sen aikainen suorituskyvyn mittaaminen perustui liiaksi taloudellisiin tunnuslukuihin. Kaplanin ja Nortonin johtama tutkimusryhmä uskoi, että tulevaisuudessa menestyvän yrityksen täytyy tarkastella suorituskyykyään laajemmin kuin vain taloudellisesta näkökulmasta. Balanced Scorecardin ydinajatus onkin juuri suorituskyvyn mittaaminen tasapainoisesti eri näkökulmista. (Kaplan & Norton, 1996)

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa mittausnäkökulmia on neljä: taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma ja asiakasnäkökulma (Kuva 7). Nämä neljä näkökulmaa on todettu toimiviksi tutkimalla suurta joukkoa erialaisia yrityksiä eri toimialoilla, mutta Kaplan ja Norton (1996) korostavat silti sitä, että nämä neljä näkökulmaa ovat vain malli, josta on hyvä lähteä liikkeelle. Jokaisen yrityksen tulee valita mittausnäkökulmat arvioiden niiden toimivuutta juuri mitattavan yrityksen näkökulmasta. Mittausnäkökulmia voi esimerkiksi olla enemmän tai vähemmän kuin neljä. Mittausnäkökulmia valitessa tärkeintä on se, että ne muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden ja että näkökulmien välillä vallitsee syy-seuraus suhde. (Kaplan & Norton, 1996, pp. 34-35)



Kuva 7. Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 1996)

Kun näkökulmat on valittu, jokaiselle näkökulmalle johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta tavoitteet ja mittarit ja tämän jälkeen mittareille määritellään tavoitearvot ja toimenpiteet, joilla tavoitearvojen ohjaamiin tavoitteisiin päästään. (Kaplan & Norton, 1996). Näkökulmien välisellä syy-seuraus suhteella tarkoitetaan sitä, että eri näkökulmista asetettuja tavoitteita pitää pystyä mittaamaan jokaisesta asetetusta näkökulmasta. Esimerkiksi tasainen kannattavuus voidaan saavuttaa kun yrityksellä on tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat edellyttävät hyvää palvelua ja laadukasta toimintaa. Hyvä palvelu ja laadukas toiminta taas edellyttää, että henkilökunta on ammattitaitoista ja kyvykästä ja henkilöstön ammattitaitoa voidaan pitää yllä kouluttamisen avulla. (Viitala & Jylhä, 2010)

Myös käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen alueella Balanced Scorecard on eniten käytetty mittaristomalli. Tämä tosin johtuu paljolti siitä, että myös ydinliiketoiminnat käyttävät Balanced Scorecardia ja sitä kautta siitä tulee usein myös kiinteistöjohtamisen mittaristomalli (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 28). Lindholmin ja Nenosen (2006b) tekemän tutkimuksen mukaan Balanced Scorecardia sovelletaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisessa pääsääntöisesti kahdella tavalla. Ensimmäisessä soveltamistavassa kiinteistöjohtamisen mittarit esitetään osana koko organisaation mittaristoa, joka pohjautuu ydintoiminnan strategiaan. Toisessa soveltamistavassa kiinteistöjohtamisella on oma BSC, joka pohjautuu erilliseen kiinteistöstrategiaan. Ensimmäisessä soveltamistavassa mittaristo laaditaan keskitetysti organisaation strategisella tasolla, jossa määritellään myös keskeisimmät menestystekijät, mittarit ja tavoitearvot. Kun mittaristo laaditaan suoraan ydinliiketoiminnan strategiaan pohjautuen, säilyy strategian ja mittareiden yhteys läpinäkyvänä. Kääntöpuolena koko organisaation laajuudessa mittaristossa kiinteistöjohtamisen kannalta on usein se, että mittaristoon mahtuu vain muutama kiinteistöjohtamisen mittari ja kiinteistöjohtamisen kokonaissuorituskyvyn kuvaaminen vain muutamalla mittarilla on hyvin hankalaa. (Lindholm & Nenonen, 2006b, pp. 28-29)

Toisessa soveltamistavassa kiinteistöjohtamiselle laaditaan oma BSC, joka pohjautuu kiinteistöstrategiaan. Kun kiinteistöjohtamisella on oma BSC, voidaan mittaaminen suorittaa tasapainoisemmin, koska mittareita määrä ei ole niin rajallinen. Haasteena tässä soveltamistavassa on kiinteistöjohtamisen mittareiden ja käyttäjäorganisaation strategian yhteyden säilyttäminen. Jotta yhteys säilyy, tulee kiinteistöstrategian olla laadittu kiinteässä yhteydessä ydinliiketoiminnan strategian kanssa ja myös strategioiden päivitys tulee tehdä yhtäaikaaisesti. (Lindholm & Nenonen, 2006b, pp. 29-30)

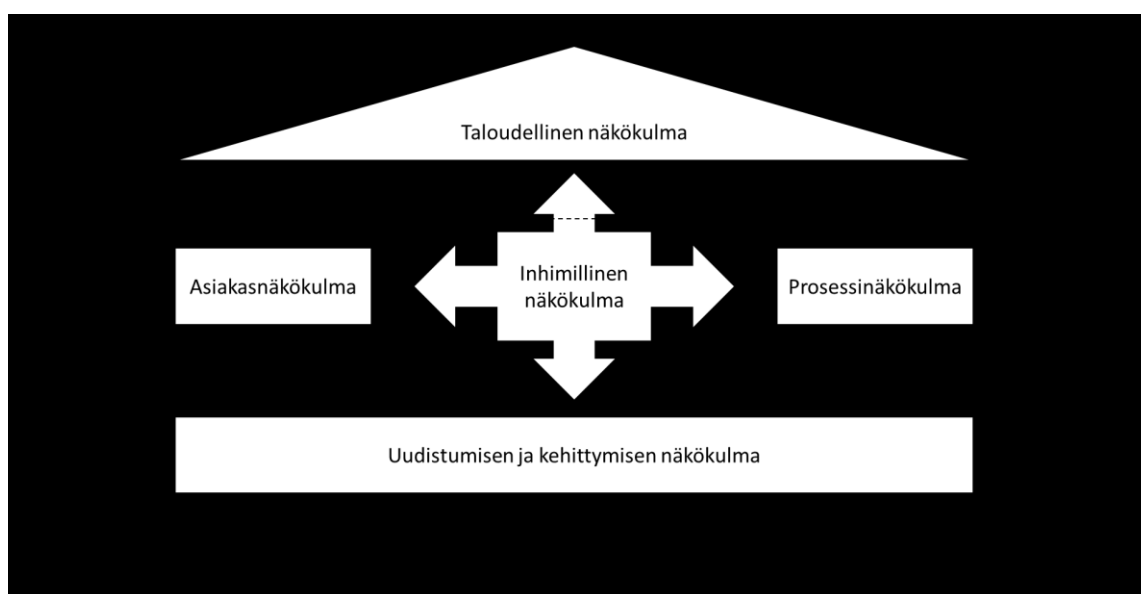
Balanced Scorecard on strategian toteuttamisväline, joka auttaa toteuttamaan valittua strategiaa nopeasti ja tehokkaasti. Balanced Scorecardin lähtökohtana on, että sitä käytävällä organisaatiolla on jo määriteltynä strategia, mutta sellainen organisaatio, jolla ei ole tarkkaa yhtenäistä strategiaa voi käyttää BSC-mallia apuna strategian laatimisessa. (Kaplan & Norton, 2002, pp. 408-409). Balanced Scorecard on myös väline organisaation strategian viestimiseen organisaation sisällä. Tässä tarkoituksessa onkin hyvä laatia omat BSC:t organisaation eri tasoille ja jopa yksilötasolle, jotta strategia ei jää vain organisaation johdon tietoon. (Viitala & Jylhä, 2010, p. 278).

Vaikka Balanced Scorecard onkin tunnetuin ja käytetyin mittaristomalli, on sitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. Kriitikoiden mukaan BSC:n alkuperäiset näkökulmat ovat liian suppeat eikä niissä ei tule tarpeeksi huomioon ottaa esimerkiksi organisaation ulkopuoliset sidosryhmät kuten tavarantoimittajat ja lainsäätäjät (Bourne, 2004, pp. 66-67). Lisäksi Balanced Scorecardin heikkoutena voidaan pitää sitä, että se on suunniteltu organisaation

sisäiseksi dokumentiksi, joten ulkoista vertailua ei voida tehdä ja näin ollen BSC ei voi olla organisaation ainoa mittaristojärjestelmä. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 36)

3.4.2 Navigator

Navigator on alun perin ruotsalaisen finanssikonserni Skandian käyttöön vuonna 1994 kehitetty mittaristomalli, jonka keskeisenä ajatuksena on mitata taloudellisen pääoman lisäksi myös yrityksen aineetonta pääomaa (Kuva 8). Mittausnäkökulmia Navigatorissa on yhteensä viisi ja mittausnäkökulmiltaan Navigator muistuttaa Balanced Scorecardia. (Bourne, 2004, p. 388). Aineettoman pääoman mittausnäkökulmia on neljä ja ne ovat asiakasnäkökulma, inhimillinen näkökulma, prosessinäkökulma ja uudistumisen ja kehittymisen näkökulma. Näistä uudistumisen ja kehittymisen näkökulma kuvaa organisaation tulevaisuutta ja kolme muuta näkökulmaa sitä missä yritys on tällä hetkellä. Mittariston viides näkökulma on taloudellinen näkökulma ja se kuvaa organisaation menneisyyttä. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 37-38)



Kuva 8. Navigatorin rakenne. (Lönnqvist, et al., 2006 esittämänä Edvinsson ja Malone, 1997 s. 37)

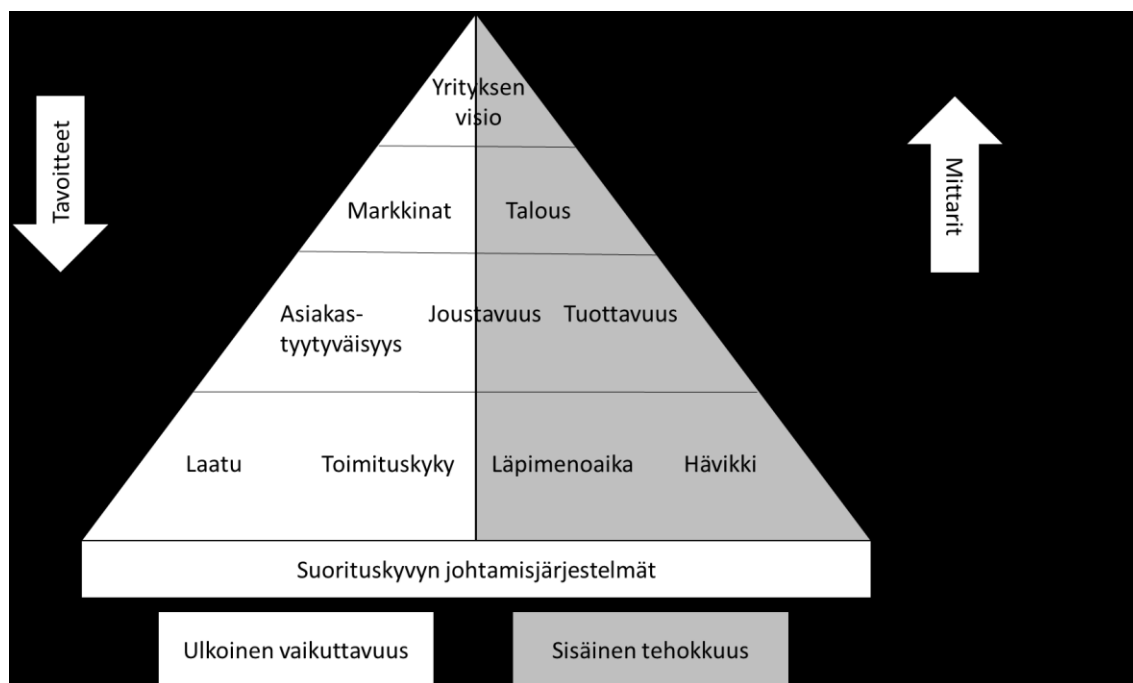
Mallissa on tarkoitus löytää mittareita jokaiseen näkökulmaan. Taloudellisen näkökulman mittarit ovat pääasiassa rahamääräisiä mittareita kuten esimerkiksi tulos työntekijää kohden tai uusien asiakkaiden synnyttämä liikevaihto suhteessa koko liikevaihtoon. Asiakasnäkökulman mittarit ovat sekä taloudellisia että ei-taloudellisia, kuten myynti asiakasta kohden ja asiakastapaamisiin käytetyt päivät. Prosessinäkökulma on tarkoitus korostaa teknologioiden tehokasta käyttöä ja sen mittareita ovat esimerkiksi IT-kulut työntekijää kohden ja käsittelyajat IT-toimintojen eri prosesseissa. Uudistumisen ja kehittymisen näkökulmassa on tarkoitus mitata organisaation innovatiivisuutta ja mittareina voidaan käyttää esimerkiksi tutkimukseen ja tuotekehitykseen käytettyä rahamäärää ja patenttien keski-ikää. Inhimillinen näkökulma sijaitsee mallissa kaikkien muiden näkökulmien keskellä, koska se myös vaikuttaa kaikkiin muihin näkökulmiin. Inhimillinen näkökulma sisältää työntekijöiden pätevyyden, kokemuksen ja kekseliäisyyden ja näitä asioita voidaan mitata esimerkiksi työsuhteiden pituuksilla tai työntekijöiden koulutusasteella. (Bourne, 2004, p. 389) (Lindholm & Nenonen, 2006b)

Navigator-mittaristomalli poikkeaa Balanced Scorecardista siinä, että Navigator pyrkii tarjoamaan yleiset mittarit kaikkien organisaatioiden käyttöön, jolloin myös organisaatioiden välinen vertailu olisi mahdollista. Tämä pyrkimys toisaalta sulkee pois mahdollisuuden siihen, että mittaristo ohjaisi tunnistamaan mittaristoa käyttävän organisaation kriittiset menestystekijät, eli juuri sen organisaation strategian toteutumisen kannalta keskeisimmät asiat. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 38). Lindholm ja Nenonen (2006b) arvioivat Navigatorin soveltuvan parhaiten sellaisten organisaatioiden käyttöön, joiden ydintoiminnassa korostuu aineettoman pääoman merkitys. Tällaisissa organisaatioissa olisi aiheellista korostaa myös kiinteistöjohtamisen vaikutusta organisaation aineettomaan pääomaan ja toteuttaa kiinteistöjohtamiselle oma mittaristo Navigator-mallin mukaisesti. (Lindholm & Nenonen, 2006b)

3.4.3 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System) on alun perin Arnold S. Judsonin 90-luvun alussa kehittämä suorituskykymittaristo, jota Richard L. Lynch ja Kelvin F. Cross ovat kehittäneet edelleen (Riratanaphong, et al., 2012; Lynch & Cross, 1995; Judson, 1996). Seuraavaksi esitellään Lynchin ja Crossin (1995) suorituskykypyramidi (Kuva 9).

Kuva 9



Kuva 9. Suorituskykypyramidi. (Lynch & Cross, 1995, p. 65)

Suorituskykypyramidi on hierarkkinen suorituskykymittaristo, jossa tavoitteet asetetaan organisaation ylimmällä strategisella tasolla ja kommunikoidaan alaspäin alimmalle organisaatiotasolle asti. Mittaaminen vastaavasti etenee alhaalta ylöspäin. (Laitinen, 1998, pp. 289-290). Pyramidi koostuu neljästä tasosta, joista ylimmällä tasolla organisaation johto määrittää organisaation vision. Seuraavalla tasolla asetetaan liiketoimintayksiköiden tavoitteet markkinoiden ja talouden näkökulmasta ja strategiassa esitetään, miten nämä tavoitteet saavutetaan. Kolmannella tasolla määritetään konkreettisia tavoitteita

keskeisimmille liiketoiminnan prosesseille asiakastyytyväisyyden, joustavuuden ja tuotavuuden näkökulmista. Pyramidin neljännellä tasolla edellisten tasojen tavoitteet muutetaan operatiivisiksi kriteereiksi koskien laatua, toimituskykyä, läpimenoaikaa ja hävikkiä. (Lynch & Cross, 1995, p. 66) Pyramidi on jaettu pitkittäin kahteen osaan. Pyramidin vasen puoli kuvastaa ulkoista vaikuttavuutta ja oikea puoli sisäistä tehokuutta. (Laitinen, 1998, p. 290)

Suorituskykypyramidia voidaan soveltaa kiinteistöjohtamiseen samalla tavalla kuin Balanced Scorecardia, eli joko sisällyttämällä kiinteistöjohtamisen mittarit osaksi koko organisaation suorituskykypyramidia tai sitten rakentamalla kiinteistöjohtamiselle oma suorituskykypyramidi (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 32).

4 Suorituskykymittariston suunnitteluprosessi

4.1 Suorituskykymittariston suunnittelun prosessimallit

Yksinkertaisimmillaan suorituskykymittariston suunnitteluprosessin, josta käytetään myös nimiä suunnitteluprosessin rakentamisprosessi tai käyttöönottoprosessi, voisi esittää kolmivaiheisena prosessina, jonka ensimmäisessä vaiheessa päätetään mitä mitataan, toisessa vaiheessa valitaan mitattaville asioille sopivat mittarit ja kolmannessa vaiheessa valmistellaan mittariston käyttöönotto (Bourne, 2004, p. 467). Tämä yksikertainen jako tiivistää mittariston suunnitteluprosessin ydinasiat, mutta ei sellaisenaan vielä riitä ohjeeksi mittariston rakentamiselle. Tämän luvun tarkoitus on kuvata mittariston suunnitteluprosessin vaiheet sellaisella tarkkuustasolla, että tätä lukua voisi käyttää ohjenuorana ja tarkistuslistana mittariston suunnittelussa ilman sen suurempaa perehtyneisyyttä mittariston suunnitteluun entuudestaan.

Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston rakentamisprosessia ei ole tiettävästi juurikaan tutkittu. Tätä kirjallisuuskatsausta tehdessä ei onnistuttu löytämään yhtään kattavaa ja testattua käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessin kuvausta, joten tässä luvussa esitellään mittariston suunnitteluprosessia kirjallisuudesta löytyneiden yleisten mallien avulla, sekä sellaisten mallien avulla, jotka on suunniteltu tietynlaisen organisaation käyttöön tai niissä on tietty painotus, mutta joita voi soveltaa myös muunlaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaristoa rakentaessa. Tässä työssä hyödynnetyt mallit ja niiden näkökulmat esitetään Kuva 10.

Tekijä(t)	Mallin nimi ja <u>näkökulma</u>	Sidoksissa valmiiseen mittaristomalliin
Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R., 2006	<u>Asiantuntijaorganisaation</u> suorituskykymittariston suunnitteluprosessi	Ei
Hannula, M. & Lönnqvist, A., 2002	<u>Teollisuusyrityksen</u> suorituskykymittariston rakentamisprosessi	Ei
Ukko, J. ym., 2007	<u>Henkilöstöön</u> panostavan suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönottoprosessi	Ei
Wolk, A., Dholakia, A. & Kreitz, K., 2009	<u>Voittoa tavoittelemattoman organisaation</u> suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnitteluprosessi	Ei
Andersen, B. & Fagerhaug, T., 2002	<u>Yleinen</u> suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnitteluprosessi	Ei
Laitinen, E. K., 1998	<u>Yleisen</u> suorituskykymittariston rakentamisen vaiheet	Ei
Jordan, M., McCarty, T. & Velo, B., 2009	<u>Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen</u> tehokkaan suorituskyvyn mittaamisen prosessi	Ei
Toivanen, J., 2001	<u>Yleinen</u> Balanced Scorecard –projektimalli	Kyllä (BSC)

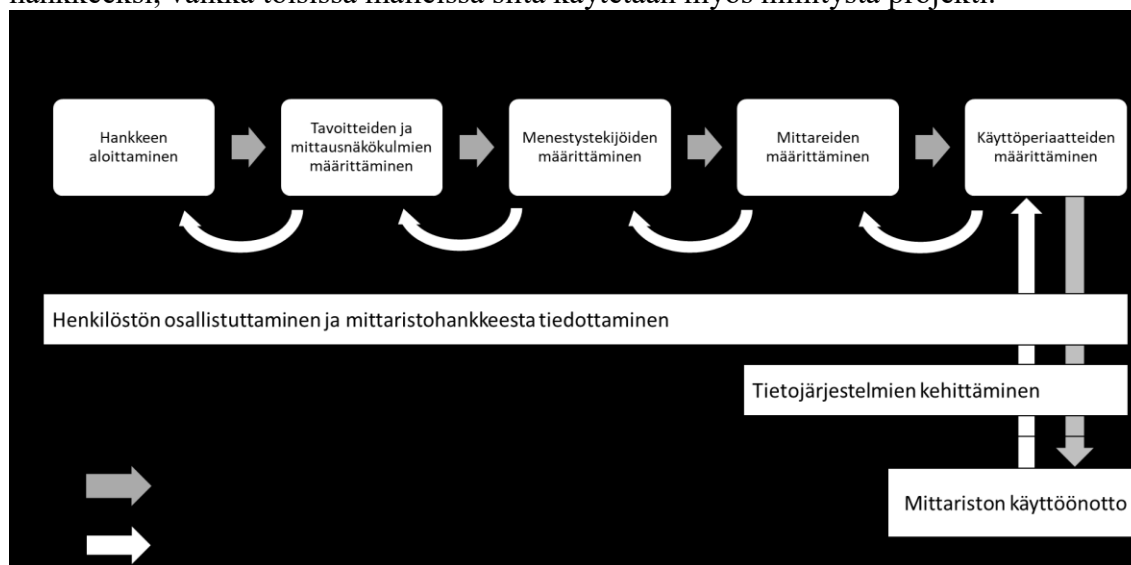
Kuva 10. Tässä työssä käytetyt suorituskykymittariston suunnittelun prosessimallit.

Vaikka erilaisia ja erilaisille organisaatiolle tarkoitettuja malleja on paljon, yhtään hyvin kattavaa suorituskykymittariston rakentamisen vaiheiden kuvausta ei onnistuttu tätä kirjallisuuskatsausta varten löytämään. Kaikissa käytetyssä lähteissä suorituskykymittariston rakentamisprosessi oli enemmän tai vähemmän sivuroolissa ja varsinainen painopiste oli suorituskyvyn mittaamisen muissa osa-alueissa. Lähteitä yhdistelemällä tähän työhön

on pyritty kokoamaan mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus mittariston luomisen vaiheista ja niiden sisällöstä. Kaikki tässä työssä hyödynnetyt mallit ovat niin sanottuja strategisia malleja, joissa lähtökohtana on organisaation strategia, josta johdetaan mitattavat asiat ja tämän jälkeen määritellään mitattaville asioille mittarit. Kaikkien tässä työssä käytettyjen mallien ydinajatus on siis sama, mutta mallit eroavat muun muassa niiden yksityiskohtaisuuden, vaiheiden lukumäärien ja vaiheiden nimien sekä mallien painotusten suhteen. Mallien painotuksilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka tärkeänä organisaation johdon osallistumista mittariston suunnitteluun pidetään tai miten ja missä vaiheessa henkilöstö tulisi ottaa mukaan mittariston suunnitteluun. Todettakoon vielä Jordan et al. (2009) mallista, että se ei nimestään huolimatta ole kattava kuvaus käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittariston suunnitteluprosessista, vaan se on teoreettinen kuvaus asioista, joita tulisi huomioida käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen mittariston rakentamisessa. Mallia ei ole tiettävästi testattu käytännössä, mutta malli nostaa esiin kiinteistöjohtamisen mittariston luomiseen liittyviä mahdollisia sudenkuoppia ja näiltä osin mallia on hyödynnetty tässä luvussa.

4.2 Suorituskykymittariston suunnitteluprosessin vaiheet

Seuraavaksi esiteltävät suorituskykymittariston suunnittelun keskeiset vaiheet pohjautuvat Lönnqvist, et al. (2006) luomaan asiantuntijaorganisaation suorituskykymittariston suunnitteluprosessimalliin (Kuva 11), jota Lindholm ja Nenonen (2006b) esittävät käytettäväksi myös käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyvymittariston suunnittelussa. Lönnqvistin et al. (2006) malli on valikoitu pohjaksi tässä työssä esitetylle suunnitteluprosessin vaiheistukselle, koska se ei ole sidoksissa minkään tietyn mittaristomallin käyttöön eli se on niin sanottu yleismalli. Lisäksi malli on rakennettu erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden käyttöön, jollaisia myös käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen organisaatiot ovat. Lönnqvist et al. (2006) mallia täydennetään muusta kirjallisuudesta löytyneillä mittariston suunnitteluprosessia kuvaavilla havainnoilla. Suunnitteluprosessin vaiheet esitetään samalla tavalla kuin ne on esitetty Lönnqvist, et al. (2006) mallissa, eli viidessä vaiheessa ja myös vaiheiden niminä käytetään Lönnqvist et al. (2006) käyttämiä nimiä. Suorituskykymittariston suunnitteluprosessia kutsutaan siis hankkeeksi, vaikka toisissa malleissa siitä käytetään myös nimitystä projekti.



Kuva 11. Asiantuntijaorganisaation suorituskykymittariston suunnitteluprosessi. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 104)

4.2.1 Hankkeen aloittaminen

Ensimmäinen askel yrityksen suorituskykymittariston rakentamisessa on tunnistaa jokin syy mittaamiselle. Hanketta ei kannata aloittaa, eikä mittaristoa rakentaa, jos mittaamiselle ei tunnisteta tarvetta. Kun mittaamiselle on olemassa tunnistettu ja selitettävissä oleva tarve, henkilöstön on helpompi sitoutua mittaamiseen. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että vaikka mittaamiselle on tunnistettu hyvä syy, mittaaminen voi silti aiheuttaa organisaatiossa vastustusta (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 104-105) (Ukko, et al., 2007, p. 58) Tämän tutkimusraportin kohdassa 2.7.1. käydään tarkemmin läpi syitä mittaamiselle.

Kun mittaamiselle on tunnistettu oikea tarve, voidaan mittariston suunnitteluprosessi käynnistää. Heti suunnitteluprosessin alkuvaiheessa on syytä määrittää, ketkä mittariston suunnitteluun osallistuvat. Yleispätevää listaa henkilöistä, joiden tulisi mittariston suunnitteluun osallistua ei voida antaa, vaan osallistujat tulee määrittää aina organisaatiokohtaisesti, mutta mittariston rakentamisprosessille on syytä nimetä ainakin yksi vastuuhenkilö, joka vastaa hankkeen läpiviennistä. (Hannula & Lönnqvist, 2002, p. 14) (Ukko, et al., 2007, p. 58) Mittariston suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan useita ihmisiä eri puolilta organisaatiota, jotta mittariston suunnittelussa tulee huomioitua kaikki oleelliset näkökulmat ja jotta jo mittariston suunnitteluvaiheessa useita ihmisiä saadaan sitoutettua mittaamiseen. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 105) On myös tärkeää, että organisaation johto on mukana mittariston suunnittelussa, sillä mittareiden määrittely pohjautuu yrityksen visioon, missioon ja strategiaan, joiden määrittämisestä ja täsmentämisestä organisaation johto on vastuussa. (Kautto, et al., 2008, pp. 82-84) Yrityksen johdon onkin syytä tiedostaa heti hankkeen alkuvaiheessa, että mittariston rakentaminen tulee viemään myös johdon työaika. Johdon mukanaolo on tärkeä signaali henkilöstölle hankkeen tärkeydestä. (Ukko, et al., 2007, p. 58)

Laitisen (1998) mukaan hankkeen aloitusvaiheessa tulisi tehdä myös päätös siitä mitä viitekehystä eli mittaristomallia käytetään. (Laitinen, 1998, p. 324) Muissa tutkimuksissa malleissa ei otettu kantaa siihen missä vaiheessa päätös käytettävästä mittaristomallista tulisi tehdä.

Mittariston suunnittelua varten kannattaa muodostaa nimetty työryhmä, jonka tehtävänä on yhdessä hankkeen vastuuhenkilön kanssa varmistaa mittariston suunnittelun onnistunut läpivienti. Työryhmään tulee ottaa mukaan kaikki keskeiset henkilöt eri puolilta organisaatiota, jotta työryhmällä on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua tehtävässään (Lönnqvist, et al., 2006, p. 105; Hannula & Lönnqvist, 2002, p. 14; Wolk, et al., 2009, p. 11). Hankkeen vastuuhenkilön tehtävä on ohjata työryhmän toimintaa (Wolk, et al., 2009, p. 11). Mittariston suunnittelussa voidaan käyttää vetoapuna myös organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta täysin ulkopuolisten asiantuntijoiden voimin mittaristoa ei tulisi laatia, sillä organisaation tavoitteiden tunnistamisessa ja sopivien mittareiden valinnassa tarvitaan aina organisaation oman henkilöstön asiantuntemusta (Lönnqvist, et al., 2006, p. 105; Ukko, et al., 2007, p. 58).

Keskeisten henkilöiden tunnistamisen lisäksi mittaristohankkeen alkuvaiheessa on syytä sopia myös useista käytännön asioista kuten hankkeen tavoitteista, aikataulusta ja resursseista. Mittariston suunnitteluvaiheen kesto on aina organisaatiokohtaista, mutta hankkeeseen ryhdyttäessä on syytä varautua siihen, että suunnitteluvaihe sitoo resursseja useiden kuukausien ajan. Hankkeen alkuvaiheessa on myös syytä linjata sitä, miten mittaristohankkeesta ja mittaamisesta ylipäättään viestitään henkilöstölle ja miten henkilöstö voi osallistua hankkeen toteuttamiseen. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 104-106).

4.2.2 Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen

Kun käytännön asiat on saatu sovittua, voidaan aloittaa varsinainen mittariston suunnittelu. Suunnitteluprosessi aloitetaan perehtymällä organisaation missioon, visioon ja strategiaan. Tässä vaiheessa organisaation strategiaa tulisi käydä läpi mittaristohankkeeseen osallistuvien henkilöiden kanssa niin, että kaikki saavat strategiasta ja sieltä esiin nousevista tavoitteista yhtenäisen näkemyksen. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 106-108). Lönnqvist et al. (2006) kutsuu tätä vaihetta strategian täsmentämiseksi ja Ukko et al. (2007) strategian selkiyttämiseksi. Tässä tutkimuksessa tästä vaiheesta käytetään nimitystä strategian sisäistäminen, jotta on selvää, että strategiaan ei ole tässä vaiheessa tarkoitus tehdä muutoksia. Mittaristohanke voidaan toteuttaa myös samanaikaisesti yrityksen strategia-prosessin kanssa, jolloin strategiaproessin ja mittaushankkeen vaiheet voivat limittyä, mutta tässä tutkimuksessa näkökulma on se, että ydinliiketoiminnan strategia on määriteltä jo aiemmin ja, että se on ajan tasalla.

Se kuinka paljon työtä strategian sisäistäminen vaatii, riippuu siitä, kuinka selkeä ja hyvin viestitty strategia organisaatiolla on. Joissakin organisaatioissa strategia on hyvin selkeä, jolloin strategia on helppo ymmärtää samalla tavalla ja keskeisten strategisten tavoitteiden tunnistaminen ei tuota ongelmia. Toisissa organisaatioissa strategia on voitu määrittää hyvin suurpiirteisesti ja epäselvästi, jolloin strategian sisäistäminen vie enemmän aikaa ennen kuin sieltä kumpuavat tavoitteet ovat kaikille selvät. Etenkin suurissa organisaatioissa koko organisaation strategia voi olla selkeästi määriteltä, mutta sen merkitys pienempien organisaatiosyksiköiden tai niin sanottujen tukitoimintojen kannalta voi jäädä epäselväksi. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 103-106) Jotta strategiaa tulkitaan oikein, on organisaation johdon oltava tiiviisti mukana strategian sisäistämisen vaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtoa esimerkiksi haastatellaan tai, että johto osallistuu nimetyn mittaristotyöryhmän tapaamisiin. (Laitinen, 1998, p. 323)

Jos mittaristoa ollaan rakentamassa nimenomaan tukitoiminnoille, kuten esimerkiksi käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamiselle, tulee koko organisaation tavoitteita pohtia tukitoimintojen näkökulmasta, eli kysyä mitä koko organisaation strategia tarkoittaa tukitoiminnon kannalta (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 103-106). Jordanin et al. (2009) käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen mittaamista käsittelevässä artikkelissa todetaan, että avoin keskustelu tavoitteista liiketoiminnan kanssa on avain siihen, että tavoitteet ymmärretään oikein. On myös tärkeää tunnistaa, että voi olla houkuttelevaa lähteä määrittämään tavoitteita olemassa olevia kiinteistöyksikön toimintoja ja prosesseja tukien, mutta näin tuskin saadaan aikaiseksi liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla tukevaa strategista mittaristoa. (Jordan, et al., 2009) Myös Lindholm ja Nenonen (2006b) nostavat tutkimuksessaan esiin huolen siitä, että kiinteistöjohtamisen mittaamista tehdään yrityksissä edelleen irrallaan ydintoiminnan tavoitteista (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 62).

Lönnqvist et al. (2006) mallissa strategian sisäistämistä seuraa vaihe, jota kutsutaan mittausnäkökulmien määrittämiseksi. Ukko et al. (2007) kutsuu samaa vaihetta seurattavien osa-alueiden määrittämiseksi. Mittausnäkökulmien tehtävä on toisaalta fokusoida mittaamista tärkeille alueille ja toisaalta varmistaa, että mittaamista tehdään tarpeeksi kattavasti ja tasapainoisesti eri näkökulmista (Laitinen, 1998, pp. 323-324; Toivanen, 2001, p. 126). Tasapainoisella eri näkökulmien huomioimisella voidaan ehkäistä mahdollista osaoptimointia, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yhteen tavoitteeseen pyritään useiden tavoitteiden muodostaman kokonaisuuden kustannuksella. (Hannula & Lönnqvist, 2002, p. 55)

Sekä Lönnqvist et al. (2006) että Ukko et al. (2007) ehdottavat valmiiden mittaristomallien hyödyntämistä mittausnäkökulmien tai osa-alueiden määrittämisessä, sillä useat valmiit mittaristomallit tarjoavat valmiiksi tasapainotetut näkökulmat. Esimerkiksi Balanced Scorecardissa näkökulmina on taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen ja kehittymisen näkökulma ja Navigatorissa näiden lisäksi vielä inhimillinen näkökulma. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 108; Ukko, et al., 2007, p. 59). Valmiiden mittaristomallien mittausnäkökulmia voi siis käyttää apuna organisaation mittausnäkökulmia määrittäessä, mutta niitä ei pidä valita mittausnäkökulmiksi ilman niiden kriittistä tarkastelua. Mittausnäkökulmat tulee aina pohtia organisaatiokohtaisesti ja valita siten, että ne ovat juuri kyseisen organisaation kannalta tärkeimmät näkökulmat. Joissakin tilanteissa voi myös olla tarpeen painottaa mittausnäkökulmia niin, että kaikki näkökulmat eivät ole keskenään samanarvoisia. (Ukko, et al., 2007, pp. 59-60). On myös hyvä muistaa, että näkökulmat saattavat muuttua tai tarkentua prosessin myöhemmissä vaiheissa, mutta on tärkeää, että näkökulmia pohditaan jo prosessin alkuvaiheesta lähtien, jotta mittausnäkökulmat muodostavat järkevän ja tasapainoisen kokonaisuuden. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 108)

4.2.3 Menestystekijöiden määrittäminen

Kun tavoitteet on tunnistettu, määritetään niiden perusteella menestystekijät eli mitattavat asiat. Menestystekijät ovat strategian toteutumisen ja liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisiä asioita. Koska menestystekijät johdetaan organisaation strategiasta, ovat ne aina organisaatiokohtaisia. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 109) (Ukko, et al., 2007, p. 59) Mittaaminen on tehokas keino saada ihmisten huomio kiinnittymään haluttuihin asioihin, joten mitattavien asioiden tulee olla yrityksen suorituskyvyn kannalta keskeisiä, jotta mitaaminen tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Viitala & Jylhä, 2010, p. 277)

Menestystekijät jaotellaan usein taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Kannattavuus tai likviditeetti ovat esimerkkejä taloudellisista menestystekijöistä ja asiakastytyväisyys ja laatu ei-taloudellisista menestystekijöistä. Menestystekijöitä määrittäessä joutuu usein tekemään kompromisseja, koska kaikkea ei voi mitata. Kriittisten menestystekijöiden määrittämisellä voidaan yrittää tunnistaa kaikista keskeisimmät mitattavat asiat. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan avainalueita, joilla on erityisen tärkeään onnistua, jotta organisaatio voi menestyä. Mitattavien asioiden valinnassa auttaa myös edellisessä vaiheessa määritetyt mittausnäkökulmat. Jokaiseen tunnistettuun mittausnäkökulmaan tulisi löytää ainakin yksi menestystekijä. Jokaisessa mittausnäkökulmassa ei tarvitse olla yhtä monta menestystekijää, mutta periaatteena voidaan pitää, että menestystekijöitä olisi kussakin näkökulmassa suurin piirtein yhtä paljon. Tässä vaiheessa mittausnäkökulmia voidaan vielä tämentää ja päällekkäisiä menestystekijöitä poistaa tai yhdistää. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 13, 109-110)

Vaikka mittariston suunnitteluprosessin neljännen vaiheen tarkoituksena onkin määrittää menestystekijät jo lähelle lopullista muotoaan, joudutaan menestystekijöitä usein käytännössä vielä muuttamaan prosessin myöhemmissä vaiheissa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että mittareita määrittäessä huomataan, että menestystekijää ei pystytä mitaamaan sellaisena kuin oli alun perin ajateltu. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 112)

4.2.4 Mittareiden määrittäminen

Kun menestystekijät on tunnistettu, seuraavassa vaiheessa määritetään jokaiselle menestystekijälle mittari tai mittarit. Mittarilla tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla tietyn menestystekijän suorituskykyä mitataan ja valitut mittarit muodostavat mittariston.

(Lönqvist, et al., 2006, p. 112). Mittareiden määrittäminen vaatii usein hyvää operatiivisen tason tekemisen ymmärtämistä ja sen takia organisaation johto tai mittarityöryhmä ei välttämättä pysty määrittämään mittareita parhaalla mahdollisella tavalla. Mittareiden määrittäminen onkin hyvä vaihe ottaa mittariston suunnitteluun mukaan eri alojen asiantuntijoita ja samalla sitouttaa henkilöstöä mittaamiseen. (Ukko, et al., 2007, p. 60)

Mittareita valitessa on tärkeää tunnistaa mikä on mittarin käyttötarkoitus. Jos esimerkiksi mittarin avulla on tarkoitus ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita, mittarin ei tarvitse olla absoluuttisen tarkka, mutta jos mittaria käytetään esimerkiksi palkitsemisen perusteena, tulee mittarin tuottaa tarkkaa ja luotettavaa tietoa. (Lönqvist, et al., 2006, p. 112). Hyvässä mittaristossa mittareiden välillä valitsee tasapaino. Jokaisesta valitusta mittausrakenteesta tulisi olla mittareita, eikä mikään näkökulma saisi painottua liikaa. Se kuinka monta mittaria mittaristossa tulisi olla on vaikea määritellä tarkasti, mutta periaatteena voidaan pitää sitä, että mittareiden määrän tulisi olla riittävän vähäinen, jotta mittaristoon valitaan vain keskeisimmät asiat, eikä kaikki mahdolliset mitattavat asiat. (Lönqvist, et al., 2006, p. 113; Viitala & Jylhä, 2010, p. 277). Mittareiden valinnan jälkeen mittaristoa on syytä tarkastella vielä kokonaisuutena ja arvioida kuinka hyvin se heijastelee organisaation strategiaa (Ukko, et al., 2007, p. 60).

Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strategisen suorituskyvyn mittareita valitessa on tärkeää muistaa, että valittujen mittareiden ei ole tarkoitus mitata kiinteistöjen suorituskkyä vaan mittariston on tarkoitus kertoa, kuinka hyvin kiinteistöosasto pystyy tukemaan ydinliiketoiminnan tavoitteita (Jordan, et al., 2009). Lindholm ja Nenonen (2006b) havaitsivat tutkimuksessaan, että useissa yrityksissä ongelmaksi on muodostunut se, että käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen mittaristoa on lähdetty rakentamaan olemassa olevien tai muissa organisaatioissa käytössä olevien mittareiden perusteella, jolloin on saatettu päätyä siihen, että kiinteistöjohtamisen mittarit eivät mittaakaan käyttäjäorganisaation strategian kannalta keskeisimpiä asioita. Haasteeksi voi muodostua myös se, jos mittaristo kehitetään kiinteistöyksikössä ilman muun organisaation osallistumista suunnitteluprosessiin. Tämä voi johtaa siihen, että mittarit eivät ole sidoksissa strategiaan, eivätkä siis palvele käyttäjäorganisaatiota niin hyvin kuin mahdollista. Tällöin mittariston tuloksia ei usein edes raportoida käyttäjäorganisaation johtotasolle ja voi olla, että johto ei edes tiedä mittariston olemassa olost. (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 23.) Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen mittaamista tutkittaessa on myös havaittu, että ei ole olemassa yksittäisiä mittareita, joilla voitaisiin kuvata kokonaisvaltaisesti kiinteistöjohtamisen suorituskkyä, joten kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi mittareita tulee olla useita. (Lindholm & Nenonen, 2006b, p. 62)

Aivan kuten mittausrakenteita ja menestystekijöitä määrittäessä, myös mittareiden valinnassa voidaan jo valittuja mittareita myöhemmin joutua muuttamaan. Näin voi käydä esimerkiksi silloin kun huomataan, että mittarin vaatimaa dataa ei olekaan saatavilla. (Lönqvist, et al., 2006, p. 112). Kohdassa 4.4 käydään tarkemmin läpi niitä ominaisuuksia, joita hyvällä mittarilla tulisi olla.

4.2.5 Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen

Mittariston suunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa määritellään jokaiselle mittarille käyttöperiaatteet. Käyttöperiaatteiden avulla varmistetaan, että mittareita käytetään aina oikein, riippumatta siitä kuka mittaria käyttää tai missä tilanteessa mittaria käytetään. Jotta käyttöperiaatteet ohjaavat mittareiden käyttöä mahdollisimman tehokkaasti, tulisi käyttöperiaatteet dokumentoida ja pitää nähtävissä mittausraportin yhteydessä. Käyttöpe-

riaatteiden määrittelyn voidaan katsoa olevan oma vaiheensa mittariston suunnitteluprosessissa, mutta käytännössä se kannattaa nivoa tiiviisti yhteen edellisen vaiheen, eli mittareiden määrittämisen kanssa. Kun käyttöperiaatteita mietitään jo mittareita valitessa, vältetään siltä, että mittarin toimimattomuus esimerkiksi datan puutteen vuoksi huomataan vasta mittarin käyttöönottovaiheessa. (Lönqvist, et al., 2006, pp. 116-118)

Lönqvist et al. nostavat keskeisimmiksi, jokaisen mittarin kohdalla määriteltäviksi käyttöperiaatteiksi seuraavat viisi asiaa:

- *Kuinka usein tulos kerätään?*
- *Kuka vastaa datan keräämisestä?*
- *Mistä data saadaan?*
- *Mikä on tavoitearvo?*
- *Kenelle ja missä mittarin tulos raportoidaan?*

Vaikka käyttöperiaatteet määritettäisiin huolellisesti etukäteen, voi niihin silti tulla muutoksia tai tarkennuksia myöhemmin. Voi esimerkiksi olla niin, että mittariin tarvittavaa informaatiota ei saada määrittelystä lähteestä tarpeeksi helposti tai huomataan, että mittarin tuloksia ei ole tarpeellista kerätä niin usein kuin on alun perin määritelty. (Lönqvist, et al., 2006, pp. 116-118). Voidaankin sanoa, että mittaristo ei tule koskaan valmiiksi, vaan sitä tulee kehittää jatkuvasti ja sen tulee olla myös jatkuvan kriittisen tarkastelun kohteena, jotta tiedetään, onko kaikki mittarit edelleen tarkoituksenmukaisia suhteessa organisaation strategiaan. (Ukko, et al., 2007, p. 62)

4.3 Tietojärjestelmien kehittäminen

Tietojärjestelmillä on keskeinen rooli suorituskyvyn mittaamisessa, koska ne tuottavat ison osan mittareiden vaatimasta informaatiosta. Tietojärjestelmiin liittyy kuitenkin usein haasteita, joista keskeisimpänä voidaan pitää sitä, että tietojärjestelmä ei sisällä kaikkea haluttua informaatiota. Tietojärjestelmät voivat myös olla niin raskaita ja hankalia käyttää, että niitä ei lopulta hyödynnetä juuri lainkaan. (Lönqvist, et al., 2006, pp. 122, 146). Jordan et al. (2009) huomauttavat tutkimuksessaan, että suorituskyvyn mittaaminen nähdään usein liiankin järjestelmäsidonaisena asiana ja tällöin on vaarana, että mittaamisen tarkoitus ja mitattavat asiat jäävät mittariston teknisen toteutuksen jalkoihin. (Jordan, et al., 2009). Tietojärjestelmät voivat synnyttää myös sellaisen ongelman, että joitakin mittareita valitaan mittaristoon sen takia, että niihin tarvittava data on helposti saatavilla jo olemassa olevista tietojärjestelmistä ja samaan aikaan joku tärkeämpi asiaa jää mittaamatta. (Lönqvist, et al., 2006, p. 146)

Tietojärjestelmien kartoittaminen ja kehittäminen ovat osa mittariston suunnitteluprosessia. Lönqvist et al. (2006) mallissa tietojärjestelmien kehittämiseksi kutsuttu vaihe on sijoitettu alkamaan suunnitteluprosessin loppupuolelle samaan aikaan mittareiden määrittämisen kanssa. Kehitystyö on jatkuvaa ja sitä tulee tehdä myös mittariston käyttöönoton jälkeen. (Lönqvist, et al., 2006, p. 104). Muissa tarkastelluissa malleissa ei otettu juurikaan kantaa tietojärjestelmien kehittämiseen.

4.4 Hyvän mittarin kriteerit

Valituille menestystekijöille voidaan usein tunnistaa monia eri mittareita, mutta aivan täydellistä mittaria on vaikea löytää. Mittarin ominaisuuksissa joudutaankin tekemään kompromisseja eri ominaisuuksien välillä. (Hannula & Lönqvist, 2002, p. 15). Sopivinta mittaria valitessa voi käyttää apuna keskeisiä ominaisuuksia, joita hyvän mittarin tulisi

täyttää. Nämä keskeiset ominaisuudet ovat validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi, edullisuus ja uskottavuus. (Laitinen, 1998, p. 121)

Mittarin validiteetilla eli oikeellisuudella tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä menestyskijää, jota sen on tarkoitus mitata. Jos mittarin validiteetti on alhainen, niin mittariin sisältyy joku systemaattinen virhe. Mittarin reliabiliteetilla eli tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että mittari tuottaa toistetuissa mittaustilanteissa samasta mittaushetkestä tuloksia, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan. Reliabiliteetin mittarin tulokset eivät siis vaihtelee satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat sidoksissa toisiinsa. Jos mittarilla on heikko reliabiliteetti, myös mittarin validiteetti on heikko. Jos taas mittarin validiteetti on huono, ei reliabiliteetillä ole merkitystä. (Lönnqvist, et al., 2006, pp. 32-33) (Laitinen, 1998, p. 131)

Mittarin relevanssi eli olennaisuus kuvaa sitä, onko mittari olennainen suhteessa käyttäjän tarpeisiin. Jos käyttäjä kokee mittarin tärkeäksi, mittari on relevantti. (Lönnqvist, et al., 2006, p. 33). Strategisessa suorituskäytön mittaamisessa relevanssi kuvaa etenkin mittarin tuoman tiedon olennaisuutta päätöksenteolle. Jos mittarin tuottamalla tiedolla on merkitystä päätöksenteossa, on mittari relevantti. Mittari on sitä relevantimpi mitä pienemmät muutokset mittarin arvoissa voivat muuttaa tehtäviä päätöksiä. (Laitinen, 1998, p. 121)

Mittarin edullisuus kuvaa sitä, kuinka paljon uhrauksia mittarin käyttö vaatii. Hyvän mittarin arvon pitää olla edullisesti tuotettavissa, eli sen tuottaminen ei saa vaatia liikaa kustannuksia tai vaivaa verrattuna sen merkitykseen. (Leväinen, 2013, p. 127) (Lönnqvist, et al., 2006, p. 34) Mittarin uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että mittarin on oltava uskottava päätöksentekijän silmissä. Vaikka mittari täyttäisi kaikki muut hyvän mittarin kriteerit, on mittari arvokas päätöksenteossa vasta silloin kun päätöksentekijä luottaa mittariin ja käyttää mittarin tuloksia päätöksenteon tukena. Mittarin uskottavuutta voidaan parantaa sillä, että mittarille kehitetään yksinkertaiset, järkevät ja hyvin dokumentoidut laskentasaannot, joilla on päätöksentekijän luottamus. (Leväinen, 2013, pp. 132-133)

4.5 Teoreettinen viitekehys

Edellä esitetyssä kirjallisuuskatsauksessa kuvataan tämän tutkimuksen sijoittuminen olemassa olevaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tutkimuksen kenttään ja syvennytään tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin suorituskäytön mittaamista käsitteleviin tutkimuksiin. Tämän kappaleen tarkoitus on tiivistää tutkimuksen kirjallisuuskatsaus teoreettiseksi viitekehykseksi eli tämän tutkimuksen teoreettiseksi näkökulmaksi.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskäytönmittaristo tulisi rakentaa. Olemassa olevasta tutkimuksesta ei löytynyt suoraa vastausta siihen, miten juuri käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskäytönmittaristo rakennetaan, joten vastausta täytyi hakea muunlaisten organisaatioiden suorituskäytön mittaamista kuvaavista tutkimuksista ja malleista. Aikaisempien tutkimusten havaintoihin perustuen tässä tutkimuksessa luotiin käyttäjäorganisaation strategisen kiinteistöjohtamisen suorituskäytönmittariston rakentamiselle malli, joka esitetään prosessimallin muodossa tämän tutkimuksen liitteessä 3. Mallin esitystapa pohjautuu Lönnqvist et al. (2006) luomaan asiantuntijaorganisaation suorituskäytönmittariston suunnittelun prosessimalliin.

Luotu malli kuvaa suorituskäytönmittariston luomisen vaiheet ja niiden keskeiset sisällöt ja lisäksi esittää vaiheet aikajärjestyksessä toisiinsa nähden. Malli ottaa myös kantaa sii-

hen, keiden tulisi osallistua mittariston suunnitteluun. Kantavana ajatuksena luodun mallin taustalla on käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen keskeisin tehtävä eli organisaation ydintoiminnan tavoitteiden tukeminen. Suorituskykymittariston rakentamisessa tämä näkyy etenkin siinä, että kiinteistöjohtamisen tavoitteet tulee johtaa ydintoiminnan tavoitteista.

Kuvassa 12 on esitetty suorituskykymittariston luomisen vaiheet ja niiden keskeisin sisältö. Vaiheita on viisi ja niiden lisäksi prosessin alusta loppuun asti tulee huolehtia henkilöstön osallistuttamisesta ja mittaristohankkeesta tiedottamisesta. Lisäksi mittaristoprojektin yhteydessä on tärkeää huolehtia tietojärjestelmien kehittämisestä, jotta tietojärjestelmillä voidaan mitata haluttuja asioita.

Projektin ensimmäisen vaiheen ensimmäinen tehtävä on tunnistaa syy mittaamiselle. Jos mittaamiselle löytyy syy, voidaan projektia jatkaa. Seuraavaksi tulee määrittellä projektille projektiryhmä sekä se, miten organisaation johto osallistuu projektiin. Lisäksi tulee asettaa projektille tavoitteet, aikataulu ja resurssit ja sopia miten projektin etenemisestä viestitään organisaatiossa. Mittaristohankkeen toisessa vaiheessa keskeisintä on organisaation strategiaan perehtyminen siten, että kaikille projektiin osallistuville muodostuu yhteinen käsitys organisaation strategisista tavoitteista. Tämän jälkeen organisaation yleisistä tavoitteista johdetaan kiinteistöjohtamisen tavoitteet. Toisessa vaiheessa tulee myös määrittää mittausnäkökulmat tasapainoisen mittariston aikaansaamiseksi.

Projektin kolmannessa vaiheessa määritetään kiinteistöjohtamisen menestystekijät eli ne mitattavat asiat, jotka ovat keskeisiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitattavia asioita tulisi löytää jokaisesta mittausnäkökulmasta. Neljännessä vaiheessa määritetään mittarit valituille menestystekijöille noudattaen hyvän mittarin kriteerejä. Mittareita valitessa on myös syytä kartoittaa, miten olemassa olevista tietojärjestelmistä saadaan mittareihin tarvittavaa dataa ja tarvittaessa kehittää tietojärjestelmiä niin, että tarvittava data saadaan käyttöön. Suunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa määritetään mittariston käyttöperiaatteet, joiden tarkoitus on varmistaa, että mittareita käytetään aina oikein riippumatta siitä kuka mittaria käyttää tai missä tilanteessa mittaria käytetään.



Kuva 12. Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessin vaiheet.

5 Toimintatutkimus

5.1 Valittu tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on yläkäsite kaikille niille valinnoille, joita tutkija tutkimuksen teossa tekee. Tutkimusmenetelmä pitää sisällään tutkimuksen lähtökohtana olevan ongelmanasettelun, tutkimusstrategian ja aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan niitä periaatteellisia valintoja, joilla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Kaikkien tutkimusmenetelmään liittyvien valintojen taustalla tulisi olla tutkimuksen tutkimusongelma eli se mihin kysymyksiin tutkimuksella haetaan vastauksia. (Jyväskylän yliopisto, 2015a; Jyväskylän yliopisto, 2015b) Tutkimusta tulee siis tehdä sellaisilla menetelmillä, joilla saadaan parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiin, ei noudattaen orjallisesti tiettyä tutkimussuuntausta ja siihen liitettyjä analyysimenetelmiä (Eriksson & Koistinen, 2005, p. 2)

Tämä tutkimus toteutettiin soveltavana laadullisena toimintatutkimuksena, jossa testattiin teorian pohjalta luotua käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessin viitekehystä käytännössä luomalla tutkimuksen kohdeyritykselle käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo. Soveltavan tutkimuksen tarkoitus on tuottaa sekä uutta tieteellistä tietoa että tuloksia, joita voidaan sellaiseen soveltaa käytännössä. Soveltava tutkimus eroaa perustutkimuksesta siinä, että perustutkimuksen lähtökohta on tuottaa vain uutta tieteellistä tietoa, ilman ensisijaista tavoitetta käytännön sovelluksiin. (Rolin, 2006, p. 24). Tämä tutkimus on siis luonteeltaan soveltava tutkimus, joka toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin.

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka pyrkii ratkaisemaan käytännönläheisiä ongelmia tai kehittämään olemassa olevia käytäntöjä entistä paremmiksi. (Heikkinen, 2007, pp. 16-17; Willis & Edwards, 2014, p. 19) Toimintatutkimus on tyypillisesti ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan tai testataan uusia toimintatapoja. (Heikkinen, 2007, pp. 16-17) Toimintatutkimus toteutetaan useimmiten aidossa ympäristössä niin, että toimijat, jotka esimerkiksi työskentelevät tutkittavassa ympäristössä, osallistuvat tutkimukseen. (Willis & Edwards, 2014, p. 19) Perinteisessä tutkimuksessa tutkijan rooli on olla ulkopuolinen ja objektiivinen tarkkailija, mutta toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tarkoituksellisesti tutkimaansa toimintaan. Tutkijalla on aktiivinen rooli tutkittavassa ympäristössä ja tästä syystä myös tutkijan oma välitön kokemus on osa toimintatutkimuksen aineistoa. (Heikkinen, 2007, pp. 19-20) Toimintatutkimusprosessi poikkeaa tavanomaisesta tutkimuksesta siinä, että toimintatutkimus alkaa usein jonkin hyvin yksityiskohtaisen asian tai ongelman tarkastelulla ja laajenee tutkimuksen edetessä yleisempiin kysymyksiin. Tavanomaisen tutkimuksen tutkimusprosessi taas lähtee liikkeelle teoriaan tutustumisella ja vasta sen jälkeen aiheen rajaamisella ja tutkimusongelman asettamisella. (Heikkinen, et al., 2007, p. 78)

Tämä tutkimus on saanut alkusysäyksensä tutkimuksen kohdeyrityksen tarpeesta rakentaa yrityksen käyttöön kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo. Kohdeyrityksellä oli siis tarve suorituskykymittaristolle, mutta ei tarkkaa käsitystä siitä, miten ja millainen mittaristo kannattaisi rakentaa. Toimintatutkimus soveltuu tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska tällä tutkimuksella pyritään ratkaisemaan aito ja käytännönläheinen tietyn organisaation kohtaama ongelma ja koska tutkijalla oli mahdollisuus osallistua tutkimuksen kohdeyrityksen toimintaan aktiivisesti.

Keskeisin toimintatutkimukseen kohdistuva kritiikki liittyy tutkijan aktiiviseen rooliin tutkittavassa ympäristössä. Miten tutkimuksen luotettavuus säilyy, kun tutkija työskentelee hyvin läheisessä yhteistyössä tutkimukseen osallistuvien kanssa? Tutkijan aktiivinen rooli tutkittavassa ympäristössä voidaan nähdä yhtä aikaa toimintatutkimuksen vahvuutena ja heikkoutena. Tutkijan aktiivinen osallistuminen tutkittavan kohteen toimintaan tekee mahdolliseksi sellaisten havaintojen tekemisen, joita ei välttämättä perinteisen tutkimuksen keinoin havaittaisi, mutta samalla läheinen yhteistyö tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa saattaa tehdä esimerkiksi tutkimuskohteen kannalta epäedullisten havaintojen raportoinnin hankalaksi. Toimintatutkijan tuleekin kiinnittää erityistä huomioita siihen, että hän ei samaistu tutkimuksen kohteeseen liiaksi, jotta tutkimuksen luotettavuus ei vaarannu. (Eskola & Suoranta, 2005, pp. 223-224)

5.2 Toimintatutkimuksen aineistonkeruu

Tyypillisimpiä toimintatutkimuksen aineistonkeruumuotoja ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitetut muistiinpanot tai päiväkirja sekä haastattelut. Täydentävänä aineistona voidaan käyttää myös erilaisia pöytäkirjoja, muistioita ja raportteja sekä esimerkiksi sähköpostiviestejä, mutta yksinään nämä eivät riitä kertomaan sitä, mitä toimintatutkimusprosessin aikana tapahtui. Toimintatutkimuksessa voidaan myös hyödyntää määrällisiä aineistoja kuten kyselylomakkeella kerättyä dataa. (Huovinen & Rovio, 2007, p. 104)

Tämän toimintatutkimuksen aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin keinoin havainnoimalla suorituskykymittariston suunnitteluprosessia kohdeyrityksessä. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruutapaa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Eskola & Suoranta, 2005, p. 98). Jokainen meistä tekee arkielämässään jatkuvasti havaintoja ja hahmottaa sitä kautta ympäristöään. Havainnot voivat tukea käsitystämme asioista tai sitten ne saavat meidät pohtimaan aikaisemman käsityksemme oikeellisuutta. Havainnointi tieteessä on hyvin samankaltaista kuin havainnointi arkielämässä, mutta tieteessä havainnointia tehdään arkielämää tiedostavammin ja tieteellisen havainnoinnin tarkoitus on kerätä aineistoa jonkin ennalta määrätyn ongelman tai ilmiön eri tekijöistä. (Grönfors, 2007, p. 151)

Havainnoinnin asteet vaihtelevat totaalista piilohavainnoinnista totaaliseen osallistuvaan havainnointiin. Totaalisella piilohavainnoinnilla tarkoitetaan havainnointia, jossa tutkimuksen kohteena olevat henkilöt eivät tiedä, että heitä havainnoidaan. Esimerkiksi mielenosoitusta voisi havainnoida niin, että tutkija on läsnä tilanteessa, mutta hänen läsnäolonsa ei havaittaisi, eikä myöskään kerrottaisi mielenosoitukseen osallistuville henkilöille. Totaalisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on tutkimukseen osallistuvan yhteisön jäsen ja esimerkiksi työpaikolla voidaan tehdä tämän tyyppistä tutkimusta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkijan kaksoisroolin tutkijana ja yhteisön jäsenenä. (Grönfors, 2007, pp. 152-159)

Osallistuva havainnointi valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi johtuen tutkimuksen lähtötilanteesta, eli siitä, että kohdeyritys nimenomaan halusi diplomityön toimeksiannossa, että diplomityöntekijä laatii yritykselle suorituskykymittariston. Osallistuvan havainnoin keinoin tutkija voi itse osallistua tutkittavaan prosessiin, eli kuten tässä tutkimuksessa, toimia mittariprojektinvetäjänä. Tässä tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin käyttö mahdollisti sen, että kohdeyritys sai tutkijan asiantuntemuksen suorituskyvyn mittaamisesta käyttöönsä ja tutkija pääsi testaamaan teorian pohjalta ko koamaansa viitekehystä käytännössä. Todennäköisesti tätä tutkimusta ei olisi syntynyt, jos tutkijan rooli olisi ollut pelkästään ulkopuolinen havainnoija, koska kohdeyritys ei

tässä tapauksessa olisi saanut sitä hyötyä, mitä se sai tutkijan osallistuessa mittariston suunnitteluprosessiin.

Osallistuva havainnointi on suuritöinen ja aikaa vievä menetelmä ja se edellyttää usein tutkijan pääsemistä tutkittavan yhteisön jäseneksi. (Grönfors, 2007, p. 156) (Vilkkä, 2009, p. 122). Tässä tutkimuksessa tutkija oli työsuhteessa organisaatioon ja tunsu sen hyvin, joten tutkija oli jo työntekijäroolinsa kautta osa yhteisöä. Koska tutkija oli työskennellyt kohdeyrityksessä usean vuoden ajan, oli tutkimuksen ryhtyminen helppoa. Tutkija tunsu organisaation ja ihmiset ja esimerkiksi haastattelujen sopiminen oli tästä syystä vaivatonta. Osallistuvan havainnoinnin osalta tässä tutkimuksessa olikin keskeistä se, että tutkija pystyi arvioimaan tuttua organisaatiota ja myös omaa toimintaansa mittaristoprojektinvetäjänä riittävän objektiivisesti. Grönforsin (2007) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa onkin keskeistä, että tutkija tunnistaa omaan persoonansa liittyvä tekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Grönfors, 2007, p. 152). Osallistuva havainnointi on aina subjektiivista toimintaa ja havainnoitsija tekee havaintojaan valikoivasti. Asioita voi jäädä huomaamatta esimerkiksi tutkijan vireystilan laskiessa. Myös tutkijan iällä tai elämäkokemuksella voi olla vaikutusta siihen millaisiin asioihin tutkija kiinnittää huomiota. Kaksi samaa tilannetta havainnoivaa tutkijaa voivat kiinnittää huomionsa hyvin erilaisiin asioihin ja tutkijoiden tilanteesta kirjoittamat raportit voivat olla hyvin erilaiset, mutta asiallisista eroistaan huolimatta silti mielenkiintoiset. (Eskola & Suoranta, 2005, p. 102)

Osallistuvaa havainnointia hyödyntävän tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että osallistuvasta havainnoinnista laaditaan kattavat kirjalliset muistiinpanot. Pelkät muistinvaraiset muistiinpanot eivät riitä, koska muisti on verrattain valikoiva instrumentti. (Grönfors, 2007, pp. 152-161). Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimusprosessi ja tehdyt valinnat kuvataan ja perustellaan huolellisesti. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007, p. 186)

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja sitä luoda ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistosta esiin olennaiset asiat kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta, 2005, p. 137). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat yhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että laadullista tutkimusta tehdessä tulkintaa tapahtuu väistämättä jo ennen varsinaista aineiston tulkintavaihetta. Esimerkiksi aineistoa kerätessä tutkija ei useinkaan pysty dokumentoimaan pilkun tarkasti aivan kaikkea aineistoa, vaan jotain voi jäädä pois tietoisesti tai tiedostamatta. Laadullisessa tutkimuksessa onkin ensiarvoisen tärkeää, että tutkija tietää ja tunnistaa tutkimusmenetelmänsä haasteet ennen tutkimukseen ryhtymistä, jotta pahimmilta karikoilta on mahdollista välttyä. (Hakala, 2007, p. 22)

Kuten todettua tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli kohdeyrityksen suorituskykymittariston suunnitteluprosessi, joka toteutettiin noudattaen tutkimuksen teoriaosan pohjalta luotua viitekehystä. Tutkija toimi mittaristoprojektinvetäjänä ja osallistui siten prosessin jokaiseen vaiheeseen. Tutkijalla oli siis projektissa kaksoisrooli mittaristoprojektinvetäjänä ja tutkijana. Tutkimuksen aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin keinoin, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että tutkija havainnoi mittaristoprosessin etenemistä sen alusta loppuun. Tutkija teki muistiinpanoja koko prosessin ajan ja mittariston valmistuttua tutkija kirjoitti yksityiskohtaisen kuvauksen mittariston suunnitteluprosessin kuluista.

Tutkimuksessa tehtävät havainnot tehdään aina valikoiden. Valikointi voidaan tehdä tutkimuksen kannalta sekä kielteisessä että myönteisessä mielessä. Kielteisessä mielessä tehty valikointi on tutkijalle tiedostamatonta ja se voi ilmetä esimerkiksi niin, että havainnot tehdään vain tutkijalle tutuista asioista. Myönteisessä mielessä valikointi tarkoittaa sitä, että tutkija tuottaa valikoinnilla tietoisesti uusia havaintoja. Tietoinen valikointi tehdään teorian avulla, eli havainto, jonka tutkija tekee, on jollain tavalla sidoksissa tutkijan esitietoihin tutkittavasta aiheesta. Esitietoihin nojaten tutkimuksessa kerätään uutta tietoa ja arvioidaan sen merkitystä aikaisempaan tietoon peilaten. Tietoisesta valikoinnista avulla tutkimuksen fokus pysyy tutkimusongelman kannalta olennaisissa asioissa. (Vilkka, 2006, pp. 11-13)

Tässä tutkimuksessa teoriaosan pohjalta luotu viitekehys ohjasi havaintojen tekemistä ja sitä mitkä havainnot koettiin lopulta tutkimusongelman kannalta oleellisiksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkija kirjasi ylös ne havainnot, jotka liittyivät suorituskymittariston suunnitteluprosessiin ja sen toimivuuteen. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista ei siis ollut esimerkiksi se, mikä yksittäinen mittari millekin kohdeyrityksen menestystekijälle valittiin, vaan se, miten varmistuttiin siitä, että valitut mittarit ovat toimivia.

Mittariston suunnitteluprosessin päätteeksi tutkija kirjoitti muistiinpanojensa pohjalta yksityiskohtaisen kuvauksen suunnitteluprosessin kulusta ja tehdyistä havainnoista ja tämä useiden sivujen mittainen kuvaus muodosti tutkimuksen analysoitavan aineiston. Tämä kuvaus piti sisällään vielä paljon sellaista dataa, joka ei tarkemmassa tarkastelussa ollutkaan tutkimusongelman kannalta mielenkiintoista. Aineisto käytiinkin läpi sisällönanalyysin keinoin eli aineistoa tarkasteltiin niistä näkökulmista, jotka olivat tutkimusongelman kannalta olennaisia (Vilkka, 2006, p. 82). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkija arvioi onko tehty havainto sellainen, että se vahvistaa teoriaosan pohjalta tehtyä viitekehystä tai onko havainto sellainen, että se tuo esiin jotain sellaista mitä viitekehyksessä ei ole huomioitu, mutta joka tulisi huomioida. Mikäli havainto ei vastannut kumpaakaan edellä esitettyä kuvausta, havainto poistettiin aineistosta. Lopulta aineistoon jäi vain tämän tutkimuksen kannalta olennaiset havainnot ja nämä havainnot esitellään kohdassa *5.6 Toimintatutkimuksessa tehdyt havainnot*. Toimintatutkimusten havaintojen perusteella päivitetty viitekehys on tämän tutkimuksen varsinainen tulos ja päivitetty viitekehys esitellään tutkimusraportin luvussa *6 Tulokset*.

Todettakoon vielä selvyuden vuoksi, että kohdeyrityksen suorituskymittaristoa luotaessa hyödynnettiin teorian mukaisesti yrityksen strategiadokumentteja sekä toteutettiin haastatteluja, projektiryhmätapaamisia ja työpajoja. Nämä kaikki ovat työvaiheita ja menetelmiä, joita mittariston aikaansaaminen on vaatinut, mutta niiden sisältö ei sellaisenaan ole tämän tutkimuksen analysoitavaa aineistoa, vaan näistä työvaiheista ja menetelmistä on tehty havaintoja arvioiden niiden soveltuvuutta menetelminä mittariston aikaansäämiseksi.

5.4 Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio

Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio on S-ryhmä. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi S-pankki tarjoaa kattavasti pankkipalveluita ja osa alueosuuskaupoista toimii myös auto- ja maatalouskaupassa. S-ryhmä harjoittaa liiketoimintaa kaikkialla Suomessa ja lisäksi myös Virossa ja Venäjällä. S-ryhmä on yritysmuodoltaan

osuuskunta ja S-ryhmän muodostavat 20 itsenäistä alueosuuskauppaa ja niiden omistama SOK tytäryhtiöineen. Alueosuuskauppojen jäsenet omistavat osuuskaupat. (S-ryhmä, 2017)

S-ryhmän myynti vuonna 2017 oli 11,3 miljardia euroa ja operatiivinen tulos 344 miljoonaa euroa. Henkilöstöä S-ryhmän palveluksessa on lähes 40 000 ja toimipaikkoja on yli 1600. (S-ryhmä, 2017)

Alueosuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä ja jokaisella alueosuuskaupalla on oma strategiansa. Alueosuuskauppojen kiinteistökanta ja kiinteistöjohtamisen toimintojen järjestäminen vaihtelee osuuskaupoittain. Osa osuuskaupoista hoitaa niin strategisen kuin operatiivisenkin kiinteistöjohtamisen toiminnot itse ja osa osuuskaupoista on päättänyt säilyttää itsellään vain strategisen kiinteistöjohtamisen toiminnot ja hankkii operatiivisen kiinteistöjohtamisen palvelut muualta. (Mittarityöryhmä, 2018)

SOK on alueosuuskauppojen omistama keskusliike, joka vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. SOK:lla on myös keskeinen rooli asiantuntija- ja tukipalveluiden tuottajana S-ryhmään kuuluville osuuskaupoille. Näitä tukipalveluita ovat esimerkiksi ketjuohjaus-, valikoima-, hankinta- ja markkinointipalvelut. (S-ryhmä, 2017) SOK Kiinteistötoiminnot vastaa S-ryhmätasoisesta kiinteistöketjuohjauksesta, mutta alueosuuskaupat eivät ole sitoutuneet kiinteistöketjuohjaukseen ja sen tekemisiin linjauksiin samalla tavalla kuin eri toimialojen ketjuohjauksiin (Mittarityöryhmä, 2018).

5.5 Mittariston luominen kohdeyritykselle

Toimintatutkimuksen tarkoitus oli testata, miten hyvin kirjallisuuskatsauksessa muodostettu käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen strategisen suorituskykymittariston luomisen viitekehys toimii käytännössä. Testaaminen suoritettiin luomalla tutkimuksen kohdeorganisaatiolle kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo luotua viitekehystä noudattaen. Seuraavaksi kuvataan mittariston suunnitteluprosessissa käytetyt menetelmät ja aineistot ja viitekehysten vaiheistusta noudattaen se, miten toimintatutkimuksen kohdeyrityksen suorituskykymittaristo luotiin. Testausprosessin seikkaperäisellä kuvaamisella pyritään helpottamaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja tekemään mahdolliseksi tutkimuksen toistaminen.

5.5.1 Mittariston suunnitteluprosessissa käytetyt menetelmät ja aineistot

Mittarityöryhmä

Luodun viitekehysten ehdotuksen mukaisesti mittariston suunnittelua varten koottiin työryhmä, joka mittaristoprojektinvetäjän johdolla oli vastuussa mittariston suunnitteluprosessin läpiviennistä. Tutkija toimi mittaristoprojektinvetäjänä. Mittarityöryhmä koottiin heti diplomityön aiheen varmistuttua. Mittarityöryhmään kuului SOK:n kiinteistöjohtaja, SOK Kiinteistötoimintojen talousjohtaja, SOK Kiinteistötoimintojen varallisuuspäällikkö sekä SOK Kiinteistöassan kehityspäällikkö sekä mittaristoprojektinvetäjä. Mittarityöryhmä tapasi noin kerran kuukaudessa ja työryhmässä keskusteltiin projektinvetäjän kulloinkin esiin nostamista mittariston rakentamiseen liittyvistä valinnoista ja haasteista. Mittaristoprojektinvetäjä teki jokaisesta mittarityöryhmän tapaamisesta muistiinpanot sekä mittaristoprojektinvetäjän että tutkijan näkökulmasta.

Osuuskauppahaastattelut

Osuuskauppahaastattelujen tarve liittyi vahvasti siihen, että kohdeyrityksessä mittaristoa rakennettiin SOK:n toimesta itsenäisille alueosuuskaupoille, eli usealle eri yrityselle. Osuuskauppahaastattelut toteutettiin heti kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen. Tutkija oli tässä vaiheessa perehtynyt suorituskyvyn mittaamiseen liittyvään teoriaan, mutta kohdeyrityksen mittaristoa ei oltu vielä lähdetty rakentamaan. Osuuskauppahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää tunnistavatko osuuskaupat mittaamiselle samalla tavalla tarvetta kuin SOK ja selvittää onko mittaamista tehty aikaisemmin ja mitä havaintoja ja kokemuksia osuuskaupoilla on suorituskyvyn mittaamisesta. Haastatteluiden tarkoitus oli myös osaltaan sitouttaa osuuskauppoja mittaamiseen, ottamalla heidät mukaan mittariston suunnitteluvaiheeseen.

Osuuskauppahaastatteluihin valikoitui kolme osuuskauppaa, jotka edustavat kooltaan suuria ja keskisuuria osuuskauppoja. Haastateltavat osuuskaupat valittiin mittarityöryhmässä. Mittarityöryhmän jäsenillä oli erittäin hyvä tuntemus osuuskaupoista, joten oli oletettavaa, että haastateltavat osuuskaupat ovat sellaisia, että ne edustavat koko kahdenkymmenen alueosuuskaupan joukkoa hyvin ja toisaalta ovat tutkimuksen kannalta sellaisia osuuskauppoja, joilla on erilaisia tarpeita kiinteistöjohtamisen mittaamiseen liittyen. Aivan pienimmät osuuskaupat rajautuivat pois haastateltavien joukosta, koska entuudestaan tiedettiin, että niiden kohtaamat haasteet ja tarpeet strategiseen kiinteistöjohtamiseen liittyen ovat vähäisempiä. Pienimmillä osuuskaupoilla on vain vähän kiinteistöomaisuutta ja esimerkiksi merkittäviä investointeja ja realisoitteja tehdään harvoin. Kaikista kolmesta osuuskaupasta haastateltavaksi valikoitui osuuskaupan kiinteistöjohtaja, koska mittaristoa oltiin rakentamassa erityisesti kiinteistöjohdon käyttöön ja strateginen kiinteistöjohtaminen on keskeinen osa heidän työtään.

(Mittarityöryhmä, 2018)

Osuuskauppahaastatteluja sovittaessa haastateltaville kerrottiin, että haastattelujen tarkoitus on selvittää mittaamisen tarvetta osuuskaupoissa ja selvittää miten mittaamista on mahdollisesti aikaisemmin tehty. Haastatteluja varten ei laadittu valmiiksi tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelut olivat luoteeltaan hyvin vapaamuotoisia. Kaikki osuuskauppahaastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoittamisella pyrittiin siihen, että muistiinpanojen tekeminen ei hankaloita haastattelun tekemistä ja että kaikki olennainen tieto tulee taltioitua. Haastateltaville luvattiin, että heidän nimet eivät tule näkyviin lopulliseen työhön ja tällä haluttiin madaltaa kynnystä puhua haastattelussa myös sellaisista asioista, joista ei olla yksimielisiä yrityksen sisällä.

Mittarityöpajat

Mittarityöpajoja järjestettiin kaksi ja kummankin työpajan tarkoituksena oli määritellä kiinteistöjohtamisen menestystekijöihin liittyvät toimenpiteet ja mittarit. Mittarityöpajaan osallistui SOK Kiinteistötoimintojen kehityspäällikkö, ylläpidonohjauksen päällikkö, energiaohjauksen päällikkö sekä mittaristoprojektinvetäjä. Osallistujat valittiin sillä perusteella, että heillä oli sellaista erityisosaamista, jota toimenpiteiden ja mittareiden määrittäminen vaati.

Mittaristoprojektinvetäjä oli valmistellut mittarityöpajoja varten mittaristopohjan, jossa aikaisemmassa vaiheessa tunnistetuille menestystekijöille lähdettiin tunnistamaan toimenpiteitä ja mittareita. Mittaristoprojektinvetäjä täytti taulukkomuodossa ollutta mittaristoa mittarityöpajaan osallistujien ehdotusten mukaisesti. Tutkijan roolissaan mittaristoprojektinvetäjä teki mittarityöpajoista muistiinpanoja myös liittyen mittaristotyöpajaan menetelmänä.

Asiantuntijahaastattelut

Mittariston luomisen eri vaiheissa toteutettiin useita melko lyhyitä asiantuntijahaastatteluita, joiden pääasiallinen tarkoitus oli selvittää yksittäisten mittareiden tarpeellisuutta tai toteutuskelpoisuutta. Näissä tilanteissa haastateltiin mm. SOK:n vuokraustoimenpääällikköä, SOK:n varallisuuspääällikköä ja SOK Vastuullisuuden kahta asiantuntijaa. Näitä lyhyitä asiantuntijahaastatteluita ei nauhoitettu, mutta niistä tehtiin muistiinpanot.

Kirjalliset dokumentit

Mittariston rakentamisessa hyödynnettiin S-ryhmän strategiadokumentteja ja erilaisia S-ryhmän sisäisiä ohjeita liittyen muun muassa kiinteistölaskennan ja operatiivisen laskennan periaatteisiin.

5.5.2 Projektin aloittaminen

Mittariston rakentaminen kohdeyritykselle lähti liikkeelle SOK:n kiinteistöjohtajan aloitteesta. SOK:n kiinteistöjohtaja oli yhdessä oman organisaationsa kanssa tunnistanut tarpeen luoda alueosuuskauppojen käyttöön kiinteistöjohtamisen strategisen mittaamisen työkalu. Kiinteistöjohtamisen mittaamiseen ei ole aikaisemmin ollut S-ryhmätasoisista yhteistä työkalua, vaan alueosuuskaupat ovat mitanneet kiinteistöjohtamisen suorituskyykyä kukin haluamallaan tavalla tai mittaamista ei ole tehty lainkaan. Mittaamiselle nähtiin tarvetta, sillä kiinteistöjohtamisen onnistumisesta halutaan saada tarkempaa tietoa, jotta toimintaa voidaan kehittää saatujen tulosten perusteella yhä paremmin liiketoiminnan tavoitteita tukevaksi. Mittariston tarkoitus on toimia etenkin alueosuuskauppojen kiinteistöjohtamisen työkaluna ja sen painopiste on strategisen kiinteistöjohtamisen mittaamisessa. (Mittarityöryhmä, 2018)

Mittaamistarpeen tunnistettuaan, kohdeyritys teki päätöksen toteuttaa suorituskyykymittariston luominen tilaamalla aiheesta diplomityö. Diplomityöntekijä tuli hankkeeseen mukaan heti sen jälkeen, kun mittaamiselle oli tunnistettu tarve ja tehty päätös mittariston luomisesta.

Heti projektin alussa mittariston luomista varten koottiin edellä esitelty mittarityöryhmä, Työryhmä kokoontui noin kerran kuukaudessa käymään läpi työn edistymistä ja keskustelemaan mittaristoon liittyvistä valinnoista ja muun muassa siitä keitä mittariston rakentamiseen pitäisi ottaa mukaan. Hankkeen alussa mittaristolle asetettiin myös tiettyjä tavoitteita ja rajoituksia. Mittaristo haluttiin tehdä alueosuuskauppojen käyttöön, joten mittaristoa ei lähdetty rakentamaan lainkaan SOK-yhtymän näkökulmasta. Saman mittariston tulisi palvella kaikkia alueosuuskauppoja ja osin tästä syystä mittaristolla haluttiin mitata pelkästään kiinteistöjohtamisen strategista suorituskyykyä, eli niitä asioita, joita ohjaa kaikkien osuuskauppojen toimintaa ohjaava S-ryhmän strategia. Samaan aikaan mittariston rakentamisen kanssa S-ryhmässä oli menossa kiinteistötietojärjestelmä uudistus ja mittariston rakentamisesta toivottiin osaltaan tulevan määrityksiä tulevaa kiinteistötietojärjestelmää varten. Koska oli tiedossa, että S-ryhmälle on lähitulevaisuudessa tulossa uusi kiinteistötietojärjestelmä, päätettiin että mittaristoon valittavat mittarit määritellään niin, että mittareita ei tarvitse pystyä toteuttamaan nykyisellä järjestelmällä, vaan ennakoidaan uuden järjestelmän kautta toteutettavissa olevat mittarit. Aikataulutavoitteena oli, että mittaristo on testausvalmis noin puolen vuoden päästä hankkeen aloittamisesta.

Myös osuuskauppahaastattelut toteutettiin projektin ensimmäisessä vaiheessa ja osuuskauppahaastattelujen keskeisin viesti oli se, että mittaamista ei tällä hetkellä tehdä tarpeeksi ja että mittarityökalusta olisi hyötyä osuuskaupoille (Osuuskauppahaastattelu 1,

2018; Osuuskauppahaastattelu 2, 2018; Osuuskauppahaastattelu 3, 2018). Mittaamiselle oli siis myös osuuskauppojen tunnistama tarve, joten projektin jatkaminen oli mielekästä.

5.5.3 Ydinliiketoiminnan strategisten tavoitteiden ymmärtäminen ja mittausrakenteiden määrittäminen

Kohdeyrityksellä ei ole yhtä, koko osuuskaupparyhmittymää kattavaa kiinteistöstrategiaa tai muuta dokumenttia, johon kiinteistöjohtamisen strategiset tavoitteet olisi yksiselitteisesti dokumentoitu. Osa osuuskaupoista on laatinut kiinteistöstrategian pohjautuen osuuskapen omaan strategiaan, mutta kaikilla osuuskaupoilla ei ole omaa kiinteistöstrategiaa. Tämän mittaristohankkeen tavoitteena oli luoda yksi mittaristo, joka palvelee kaikkia osuuskauppoja. Tästä tavoitteesta johtuen lähtökohdaksi mittariston rakentamiselle valittiin S-ryhmän strategia, koska S-ryhmän strategia ohjaa ylimpänä strategiatasona kaikkia osuuskauppoja ja sieltä on siitä syystä mahdollista tunnistaa kaikille osuuskaupoille yhteisiä tavoitteita. (Mittarityöryhmä, 2018)

Projektiryhmän vetäjä perehtyi S-ryhmän strategiaan ensin itsenäisesti ja sen jälkeen strategiaa täsmennettiin eli käytiin läpi yhdessä mittarityöryhmän kanssa niin, että kaikille muodostui yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat S-ryhmän liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisiä asioita.

Mittarityöryhmä tunnisti S-ryhmän liiketoiminnan menestystekijöiksi seuraavat kuusi osa-aluetta

- kustannustehokkuus
- kannattavuus
- vastuullisuus
- uudistuminen ja kasvu
- asiakastytyväisyys
- osuustoiminnallisuus.

Kun S-ryhmän strategia oli tullut kaikille mittarityöryhmässä tutuksi, pystyttiin hankkeen tässä vaiheessa määrittämään myös mittariston mittausrakenteet. Viitekehyksen ehdotuksen mukaisesti mittausrakenteiden määrittämisessä voi käyttää apuna valmiita mittaristomalleja ja niin tässäkin projektissa päädyttiin hyödyntämään ehkä tunnetuimman mittaristomallin eli Balanced scorecardin mittausrakenteita. Balanced scorecardin näkökulmien hyödyntäminen oli perusteltua, sillä Balanced Scorecardia on hyödynnetty S-ryhmän strategiatyössä muutenkin (Mittarityöryhmä, 2018). Balanced Scorecardin mittausrakenteet ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma ja oppimisen ja kehittymisen näkökulma.

Kohdeyrityksessä todettiin, että BSC:n mittausrakenteet eivät aivan sellaisenaan toimi kohdeyritykselle ja mittausrakenteiksi valikoituivat

- taloudellinen näkökulma
- vastuullisuuden näkökulma
- uudistumisen ja kasvun näkökulma
- käyttäjäorganisaation näkökulma.

Valikoitujen mittausrakenteiden todettiin muodostavan tasapainoinen kokonaisuus, jonka avulla voidaan varmistaa, että mittaristo tuottaa mittaustuloksia strategisen kiinteistöjohtamisen kannalta tärkeimmiltä osa-alueilta.

Mittausnäkökulmia määritettäessä oli luontevaa pohtia myös sitä, tulisiko kohdeyrityksen hyödyntää valmiita mittaristomalleja laajemminkin kuin vain mittausnäkökulmien määrittämisessä. Mikään valmis malli ei kuitenkaan sellaisenaan täysin sopinut kohdeyrityksen tarpeeseen, joten kohdeyritykselle päätettiin rakentaa oma mittaristomalli.

5.5.4 Kiinteistöjohtamisen menestystekijöiden tunnistaminen

Kun S-ryhmän tavoitteet oli tunnistettu, lähdettiin tavoitteita peilaamaan kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttään. Mittarityöryhmä keskusteli tavoitteista ja tunnisti käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tavoitteen mukaisesti ne tavoitteet, joilla kiinteistöjohtaminen voi parhaiten tukea liiketoimintaa. Kuva 13 havainnollistaa sen, miten liiketoiminnan menestystekijöistä johdettiin kiinteistöjohtamisen menestystekijät.

Liiketoiminnan menestystekijät	Kiinteistöjohtamisen menestystekijä
Kustannustehokkuus	Kiinteistökustannustehokkuus
Kannattavuus	Kokonaistaloudellisesti kannattava liiketoiminta
Vastuullisuus	Vastuullisuuden tukeminen
Uudistuminen ja kasvu	Joustavuus, ennakointi ja nopea reagointi
Asiakastyytyväisyys	
Osuustoiminnallisuus	

Kuva 13. Liiketoiminnan menestystekijöistä kiinteistöjohtamisen menestystekijät.

Kaikkia S-ryhmän tavoitteita pidettiin tärkeinä liiketoiminnan kannalta, mutta kiinteistöjohtamisen strategisen suorituskyvyn näkökulmasta esimerkiksi osuustoiminnallisuutta ei pidetty niin keskeisenä asiana, että se olisi noussut tärkeimpien menestystekijöiden joukkoon. Osuustoiminnallisuus koettiin ennemminkin annettuna toimintaympäristönä. Toinen liiketoiminnan keskeinen tavoite, joka jätettiin pois strategisen kiinteistöjohtamisen tavoitteista, oli asiakastyytyväisyys. S-ryhmän strategiassa, asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan niin sanotun loppuasiakkaan asiakastyytyväisyyttä. Eli sen henkilön tyytyväisyyttä, joka asioi S-ryhmän toimipaikoissa. Loppuasiakkaan asiakastyytyväisyydellä nähtiin olevan vain vähän tai vaikeasti tunnistettava syy-seuraus yhteys kiinteistöjohtamisen strategiseen suorituskyykyyn. Asiakastyytyväisyydestä keskusteltaessa mittarityöryhmä tunnisti kiinteistöjohtamisen tärkeimmäksi asiakkaaksi liiketoiminnan eli kiinteistöjen käyttäjäorganisaation.

5.5.5 Toimenpiteiden ja mittareiden määrittäminen

Kun strategisen kiinteistöjohtamisen menestystekijät oli määritelty mittarityöryhmän toimesta, siirryttiin mittariston suunnittelussa seuraavaan vaiheeseen, eli toimenpiteiden ja mittareiden määrittämiseen. Tätä määrittely tehtiin mittarityöpajoissa, joihin oli pyydetty eri alojen asiantuntijoita SOK Kiinteistötoiminnoista. Toimenpiteiden ja mittareiden määrittäminen vaati esimerkiksi sellaista energia-asioden ja kiinteistövarallisuuden erityisosaamista, jota mittarityöryhmällä ei ollut. Mittariston esitystavaksi (Kuva 14) valittiin esitystapa, jossa liiketoiminnan menestystekijästä johdetaan kiinteistöjohtamisen menestystekijä. Tämän jälkeen kiinteistöjohtamisen menestystekijälle määritellään toimenpide ja mittari. Toimenpiteen tarkoituksena on tarkentaa menestystekijää ja kertoa mikä on se tekeminen, jolla tavoitetaso saavutetaan.

Liiketoiminnan menestystekijä	Strategisen kiinteistöjohtamisen menestystekijä	Strategisen kiinteistöjohtamisen toimenpide	Mittari
Vastuullisuus →	Vastuullisuuden tukeminen →	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisenergiankäytön ominaiskulutuksen pienentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Energian ominaiskulutuksen muutos kwh/m²

Kuva 14. Esimerkki valitusta mittariston esitystavasta.

Mittarityöpajassa käytiin läpi yksitellen jokainen menestystekijä ja sitä tarkentava toimenpide ja sen jälkeen lähdettiin miettimään menestystekijöille sopivia mittareita. Ennen mittareiden määrittämistä mittaristoprojektinvetäjä esitteli mittarityöpajalle viitekehyyksen mukaiset hyvän mittarin kriteerit. Jokaisen ehdotetun mittarin kohdalla pohdittiin sen toimivuutta hyvän mittarin kriteereihin peilaten ja ehdotettuja mittareita jouduttiin hylkäämään esimerkiksi sen takia, että ne olisi liian työläitä toteuttaa. Mittaristohankkeen aloitusvaiheessa oli jo päätetty, että mittarit tulee määrittää kohdeorganisaatioon tulevan uuden kiinteistötietojärjestelmän mukaisesti. Eli mittareiden ei tarvitse olla juuri nyt toteutettavissa, mutta niiden tulisi olla toteutettavissa uuden kiinteistötietojärjestelmän avulla.

Mittarityöpajan aikana havaittiin, että kiinteistövarallisuuteen liittyvien mittareiden toimenpiteiden määrittämisessä tarvitaan vielä sellaista erityisosaamista, jota mittarityöpaajaan osallistuneilla henkilöillä ei ollut, joten mittarityöpajojen jälkeen mittaristoprojektinvetäjä haastatteli vielä erikseen SOK Kiinteistötoimintojen kiinteistövarallisuuspäällikköä, jotta kiinteistövarallisuuteen liittyvät toimenpiteen ja mittarit saatiin määriteltyä.

5.5.6 Käyttöperiaatteiden määrittäminen

Mittarityöpajoissa keskusteltiin myös mittareiden käyttöperiaatteista ja etenkin mittareita valitessa kiinnitettiin huomiota siihen, että tiedetään mistä mittareiden vaatima data saadaan, mutta varsinaisesti mittareiden käyttöperiaatteiden määrittämistä ei tämän tutkimuksen puitteissa tehty. Käyttöperiaatteiden määrittäminen jää kohdeorganisaation tehtäväksi ja käyttöperiaatteet täsmentyvät siinä vaiheessa, kun mittaristoa testataan ja otetaan käyttöön.

5.5.7 Mallimittariston koostaminen

Projektin viimeisessä vaiheessa mittaristoprojektinvetäjä koosti mittariston esitettävään muotoon. Vielä mittaristoesitystä koostaessa tehtyjä valintoja ja painotuksia peilattiin asetettuihin tavoitteisiin, mittausrakenteisiin ja hyvän mittarin kriteereihin. Tämän vaiheen myötä mittaristoon lisättiin vielä kaksi mittaria.

- *Liiketoiminnan tyytyväisyys kiinteistöjohtamiseen*
- *Tietojen oikeellisuus tietojärjestelmissä*

Näitä mittareita ei ole johdettu teorian mukaisesti ydinliiketoiminnan strategiasta tavoitteista, mutta ne koettiin tarpeellisiksi muulla tavoin. Mittausnäkökulmia valitessa yhdeksi näkökulmaksi tunnistettiin käyttäjäorganisaation näkökulma ja ensimmäinen mittari mittaa tätä näkökulmaa. Mittarin tarkoitus on varmistaa, että kiinteistöjohtamisessa toteutuu sen tarkoitus eli ydinliiketoiminnan tukeminen. Mittari osaltaan varmistaa, että mittaristoon valittuja asioita ei lähdetä kehittämään kokonaisuuden kustannuksella, eli osaoptimoimaan. Ilman käyttäjäorganisaation tyytyväisyyden selvittämistä olisi esimerkiksi

mahdollista, että kiinteistöjohtaminen pääsisi energiankulutustavoitteeseensa vähentämällä toimipaikkojen valaistusta niin paljon, että se hankaloittaisi liiketoiminnan operointia toimipaikoissa. Liiketoiminnan tyytyväisyyden mittaamisen tarkoitus on siis estää kuvatus tilanteet ja kannustaa aktiiviseen vuoropuheluun liiketoiminnan kanssa. Toisen mittarin tarkoitus on varmistaa, että kaikkien muiden mittareiden tuottamiin tunnuslukuihin voidaan luottaa, koska jos mittaristoon ja sen tuottamiin tunnuslukuihin ei voida luottaa, ei mittaamiseen kannata uhrata resursseja. Kooste kohdeorganisaatiolle luodusta mallimittaristosta on esitetty liitteessä 1.

5.6 Toimintatutkimuksessa tehdyt havainnot

Tässä kappaleessa esitellään toimintatutkimuksen aineiston analyysissä esiin nousseet tutkimusongelman kannalta keskeisimmät havainnot. Havainnoilla pyritään tuomaan esiin asioita, jotka tukivat testatun mallin toimivuutta kiinteistöjohtamisen suorituskyky-mittariston rakentamisessa ja havaintoja, joiden perusteella malliin olisi syytä harkita muutoksia.

5.6.1 Mittariston suunnittelussa käytetyt menetelmät

Toimintatutkimuksessa havaittiin, että oli toimivaa ja jopa välttämätöntä, että mittariston suunnitteluvaiheelle oli nimetty yksi vastuuhenkilö, joka osallistui projektin jokaiseen vaiheeseen ja vastasi projektin läpiviennistä. Vastuuhenkilö oli avainasemassa mittaamisesta viestimisessä mittariston suunnitteluprosessin aikana, koska vastuuhenkilö oli projektin aikana yhteydessä kymmeneen ihmisiin tapaamisten, haastattelujen, sähköpostien ja puheluiden muodossa. Olikin äärimmäisen tärkeää, että projektin vastuuhenkilö tiesi tarkkaan miksi, mitä tarkoitusta varten ja kenelle mittaristoa ollaan rakentamassa.

Myös mittarityöryhmän käyttö osoittautui toimivaksi menetelmäksi. Mittarihankkeen vastuuhenkilöllä oli päävastuu mittaristohankkeen läpiviennistä, mutta mittarityöryhmän säännöllisissä tapaamisissa oli helppo käydä läpi yhdessä esiin nousseita asioita ja määrittellä mittariston suuntaa ja periaatteellisia valintoja. Tällä pystyttiin osaltaan varmistamaan sitä, että mittaristo mittaa organisaation tavoitteita oikealla tavalla, eikä ole ainoastaan yhden ihmisen näkemys siitä mitä pitäisi mitata ja miten.

Mittarityöpajojen yksi tarkoitus oli osallistuttaa henkilöitä mittaristoprojektiin, mutta vielä suurempi merkitys mittarityöpajoilla oli juuri kohdeorganisaation kannalta parhaiten toimivien mittarien ja toimenpiteiden valinnassa. Tässä tarkoituksessa mittarityöpajat olivat erittäin toimiva menetelmä, koska mittarityöpajassa samaan pöydän ääreen saatiin monen mitattavan osa-alueen erityisosaamista ja mittareiden ja toimenpiteiden määrittäminen sujui tehokkaasti ja jouhevasti. Ilman mittarityöpajan asiantuntijuutta mittareita ei olisi pystytty räätälöimään yhtä hyvin kohdeorganisaation tarpeisiin ja mittarit olisi pitänyt valita nojautuen esimerkiksi vain mittarityöryhmän osaamiseen ja kirjallisuudessa esitettyihin listauksiin käytetyimmistä mittareista.

Edellä kuvattujen menetelmien lisäksi havaittiin, että ainakin kohdeorganisaation kaltaisessa isossa monialakonsernissa mittariston onnistunut rakentaminen vaatii useiden asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä. Esimerkiksi vastuullisuuden mittareita määrittäessä oli luontevaa hyödyntää SOK:n vastuullisuusyksikön asiantuntijuutta ja heidän jo pitkälle mietittyjä kiinteistöjen vastuullisuuden tavoitteita. Mittareiden käytännön toteutuskelpoisuuden arvioinnissa taas oli välttämätöntä hyödyntää eri järjestelmien asiantuntijoiden tietämystä.

Liitteeseen 2 on listattu kaikki kohdeorganisaation mittaristoprosessissa toteutetut haastattelut, tapaamiset ja muut yhteydenotot. Lista antaa hyvän kuvan siitä, kuinka paljon eri asiantuntijoita projektiin on osallistunut ja miten paljon heidän työpanostaan on vaadittu. Kaikki mittaristoprojektiin osallistuneet henkilöt suhtautuivat projektiin positiivisesti ja yhteistyö oli helppoa. Ison joukon osallistuttaminen projektiin toimi tässä projektissa myös yhtenä tehokkaana tapana tiedottaa mittaristoprojektista, sillä esimerkiksi haastattelujen yhteydessä mittaristoprojektinvetäjä pääsi kertomaan mittaristoprojektista haastateltavalle kattavasti ja myös haastateltava pystyi esittämään kysymyksiä projektiin liittyen.

5.6.2 Datan oikeellisuus ja tietojärjestelmät

Toimintatutkimuksen yhteydessä suoritetuissa haastatteluissa nousi toistuvasti esiin se, että haastatellut henkilöt kokivat, että tietojärjestelmissä oleviin tietoihin ei voi täysin luottaa. Etenkin kohteiden neliötiedot ovat usein puutteelliset ja tietojen esittämistapoja on monia, mikä tekee kohteiden vertailun vaikeaksi. Kohdeorganisaatiossa on käytössä useita eri tietojärjestelmiä, joista saadaan dataa kiinteistöjohtamisen mittareita varten. Sen kartoittaminen mistä järjestelmästä mitään tietoa saadaan, vaati useiden eri asiantuntijoiden haastatteleminen ennen kuin pystyttiin arvioimaan eri mittareiden toteutuskelpoisuutta. Tietojärjestelmien syvälinen ymmärrys olisi vaatinut jopa vieläkin enemmän perehtymistä nykyisiin tietojärjestelmiin, mutta koska kohdeorganisaatiossa oli menossa kiinteistötietojärjestelmän uudistus, tehtiin päätös, että mittareiksi voidaan valita myös sellaisia mittareita, joita nykyisillä tietojärjestelmillä ei voida toteuttaa.

Toimintatutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoidessa havaittiin, että projektia olisi auttanut, mikäli tietojärjestelmät ja niiden asettamat rajoitteet datan saamiseen liittyen olisi kartoitettu jo heti projektin alussa. Nyt tietojärjestelmien tuomat haasteet tulivat esiin pikkuhiljaa ja tietojärjestelmien asettamat haasteet tunnistettiin kunnolla vasta siinä vaiheessa, kun oltiin valitsemassa mittareita ja varmistamassa niiden toteutuskelpoisuutta.

5.6.3 Mittariston esitystavan valinta

Kohdeyrityksen mittariston rakentamisprosessia jälkeinpäin analysoidessa huomattiin, että mittariston esitystapa olisi ollut hyvä päättää jo mittausnäkökulmia valitessa. Esitystavan valinnalla tarkoitetaan tässä kohtaa joko valmiin mittaristomallin käyttöä tai yritykselle räätälöityä tapaa esittää mittaristo. Tässä tutkimuksessa kohdeyritykselle päätettiin räätälöidä oma mittaristomalli, joka ei siis suoraan vastaa mitään mittaristomallia kuten esimerkiksi Balanced Scorecard. Lopullinen päätös oman mallin käytöstä tehtiin vasta aivan suunnitteluprosessin lopussa mittaristoa koostaessa, joten siihen asti jouduttiin pitämään muutkin vaihtoehdot jollain tavoin mukana.

Se, että päädyttiin käyttämään räätälöityä mittaristomallia, tarkoitti sitä, että mittariston esittämiseksi ei ollut valmista mallia vaan se piti kehittää itse. Tämä oli työvaihe, johon ei oltu osattu teorian pohjalta luodun mallin perusteella varautua. Mittaristoprojektinvetäjä päätti mittariston esitystavan sillä ajatuksella, että esitystapa tuo tavoitteiden, menestystekijöiden, toimenpiteiden ja mitattavien asioiden välisen yhteyden mahdollisimman selkeästi esiin.

5.6.4 Kiinteistöjohtamisen tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittäminen

Kohdeorganisaation mittaristoa lähdettiin rakentamaan kirjallisuuskatsauksessa luodun teoreettisen viitekehyksen vaiheistuksen pohjalta siten, että ensin tunnistettiin S-ryhmän

strategiasta liiketoimintaa ohjaavat tavoitteet ja sen jälkeen tavoitteista johdettiin liiketoiminnan menestystekijät. Tämän jälkeen liiketoiminnan menestystekijöistä johdettiin kiinteistöjohtamisen menestystekijät. Viitekehys ei vaiheistuksellaan ottanut sen tarkemmin kantaa siihen, miten mittariston rakentamiseen vaikuttaa se, jos mittaristoa ollaan luomassa tukitoiminnolle. Se missä järjestyksessä liiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittäminen kannattaisi tehdä, tuntuikin hieman sekavalta kirjallisuuteen perustuvassa viitekehyksessä.

5.6.5 Toimenpiteiden ja mittareiden määrittäminen

Kiinteistöjohtamisen menestystekijöiden määrittämisen jälkeen oli tarkoitus määrittää menestystekijöille mittarit, mutta pelkkien mittareiden määrittäminen suoraan tunnistetuista menestystekijöistä tuntui riittämättömältä. Mittarityöpajoissa päädyttiinkin määrittämään menestystekijöille ensin toimenpiteet ja sitten vasta mittarit. Toimenpiteiden todettiin selventävän menestystekijää ja varmistavan sen, että mitattava asia on sellainen, johon kiinteistöjohtamisen tekemisellä voidaan vaikuttaa.

Mittareiden määrittämisessä käytettiin apuna kirjallisuudesta löytyneitä listauksia, mutta niiden lisäksi mittarityöpajoissa keksittiin myös omia uusia mittareita, jotka on räätälöity juuri kohdeyrityksen käyttöön. Hyvän mittarin kriteerejä pidettiin toimivana tarkistuslistana mittareiden valinnassa.

5.6.6 Liiketoiminnan ja kiinteistöyksikön välinen yhteistyö

Toimintatutkimuksessa liiketoiminnan ja kiinteistöyksikön välisen yhteistyön toimivuutta kysyttiin osuuskauppahaastatteluissa osuuskauppojen kiinteistöjohtajilta. Kaikki kolme haastateltua kiinteistöjohtajaa olivat sitä mieltä, että yhteistyö toimii hyvin ja on tiivistä. Yhteistyötä helpotti se, että kiinteistöyksikössä työskentelevät henkilöt ja liiketoimintajohdon työpisteet sijaitsevat samoissa tiloissa. Kiinteistöjohtajat eivät kokeneet yhteistyön mittaamista tarpeelliseksi, koska he eivät kokeneet, että yhteistyössä tai tiedonkulussa olisi tällä hetkellä ongelmia. (Osuuskauppahaastattelu 1, 2018; Osuuskauppahaastattelu 2, 2018; Osuuskauppahaastattelu 3, 2018).

Mittaristoprojektin alkuvaiheessa projektiryhmässä keskusteltiin myös liiketoiminnan näkemysten selvittämisestä mittaristoprojektin yhteydessä, mutta kohdeorganisaation edustajat eivät pitäneet sitä oleellisena vielä mittariston rakentamisvaiheessa. Projektiryhmässä todettiin, että liiketoiminnan näkemyksiä voitaisiin selvittää myöhemmin esimerkiksi mittariston testausvaiheessa. Siihen miksi liiketoiminnan edustajia ei osallistettu mittariston suunnitteluun alusta alkaen saattoi osaltaan vaikuttaa se, että mittariston rakentamisesta vastasi SOK Kiinteistötoiminnot, jolla on hyvä tuntemus osuuskauppojen kiinteistökentästä ja kiinteistöammattilaisista, mutta ei niinkään osuuskauppojen eri liiketoiminnoista ja liiketoiminnoissa työskentelevistä henkilöistä. Tämän tutkimuksen puitteissa ei siis selvitetty lainkaan liiketoiminnan näkemyksiä yhteistyön toimivuuteen tai muihinkaan teemoihin liittyen.

6 Tulokset

Toimintatutkimuksessa testattiin käytännössä tutkimuksen teoriaosan pohjalta luotua käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suoristuskymittariston suunnitteluprosessia (Liite 3). Tässä kappaleessa esitellään toimintatutkimusten havaintojen perusteella teoriaosan pohjalta luotuun suunnitteluprosessiin tehdyt täsmennykset ja muokkaukset. Täsmennykset ja muokkaukset sisältävä malli on kuvattuna liitteessä 4. Toimintatutkimuksessa testattuun teorian pohjalta luotuun malliin viitataan ”vanhana mallina” ja toimintatutkimuksen tuloksien pohjalta muokattuun malliin ”päivitettyinä mallina”.

6.1 Roolit, tehtävät ja menetelmät mittariston suunnitteluun

Yksi keskeisimmistä vanhaan malliin tehdyistä lisäyksistä on mittariston suunnitteluun osallistuvien henkilöiden ja käytettävien menetelmien tarkempi määrittely. Päivitettyssä mallissa otetaan vanhaa mallia tarkemmin kantaa siihen keiden tulisi osallistua mittariston suunnitteluun ja missä vaiheessa sekä mikä rooli eri henkilöillä mittariston suunnittelussa on. Kuvassa 15 esitetään projektipäällikön, projektiryhmän, mittarityöpaan ja asiantuntijahaastatteluiden tehtävät ja tarkoitus sekä osallistuminen projektiin.

<p>Projektipäällikkö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valitaan heti projektin alussa - Vastuussa projektin läpiviennistä - Vastuussa projektin tiedottamisesta - Ohjaa projektiryhmän ja mittarityöpaan toimintaa - Suorittaa asiantuntijahaastattelut 		
<p>Projektiryhmä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokoontuu säännöllisesti projektin alusta loppuun - Useita henkilöitä eri organisaatioilta ja erilaisista tehtävistä - Vähintään yksi liiketoiminnan edustaja - Vähintään yksi johdon edustaja - Strateginen rooli 	<p>Mittarityöpa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokoontuu toimenpiteiden ja mittareiden määrittämisen vaiheessa - Organisaation parhaat asiantuntijat mittattavien asioiden aloilta (esim. energia-asiantuntija, ylläpidon ja kiinteistövarallisuuden asiantuntijat) - Operatiivinen rooli 	<p>Asiantuntijahaastattelut</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toteutetaan aina tarvittaessa - Tarkoitus selvittää yksittäisiä eteen tulevia asioita kuten mittarien vaatiman datan saatavuutta - Haastateltavat voivat olla myös organisaation ulkopuolelta - Voidaan toteuttaa myös esim. sähköpostitse tai puhelimitse - Täydentävä rooli

Kuva 15. Roolit, tehtävät ja menetelmät mittariston suunnitteluun.

Projektipäällikkö on vastuussa mittaristoprojektin läpiviennistä yhdessä projektiryhmän kanssa. Projektipäällikkö ohjaa projektiryhmän toimintaa ja järjestää mittarityöpajat ja toteuttaa tai koordinoi tarvittavat asiantuntijahaastattelut. Projektipäällikkö osallistuu projektin jokaiseen vaiheeseen, joten projektista tiedottaminen on luontevaa olla projektipäällikön vastuulla.

Vanhassa mallissakin esitetään projektiryhmän käyttöä mittariprojektin läpiviennissä, mutta päivitettyssä mallissa otetaan tarkemmin kantaa projektiryhmän koostumukseen ja rooliin. Toimintatutkimuksessa havaittiin, että oli hyödyllistä, että projektiryhmä kokoon-tui säännöllisesti ja että projektiryhmään kuului johdon edustajia. Toimintatutkimuksessa projektiryhmään ei kuulunut liiketoiminnan edustajaa eikä liiketoiminnan edustajia ollut projektissa mukana muutoinkaan. Tämä oli kohdeorganisaation tietoinen valinta, mutta sen seurauksena ei saatu täyttä varmuutta siitä, onko liiketoiminnan tavoitteita tulkittu oikein. Tästä syystä päivitettyssä mallissa esitetään projektiryhmään otettavaksi mukaan aina vähintään yksi liiketoiminnan edustaja. Projektiryhmän tärkein tehtävä on vastata siitä, että strategiaa tulkitaan oikein ja, että mittaristo laaditaan niin, että strateginen yhteys ydinliiketoiminnan tavoitteisiin säilyy.

Mittarityöpajoissa on tarkoitus määrittää menestystekijöille toimenpiteet ja mittarit. Toimintatutkimuksessa havaittiin, että toimenpiteiden ja mittareiden määrittämiseen tarvitaan paljon erityisasiantuntemusta kiinteistöjohtamisen eri osa-alueilta ja todettiin, että työpajat, joihin osallistuu mitattavien asioiden asiantuntijoita, oli toimiva tapa määrittää toimenpiteet ja mittarit. Toimintatutkimuksen kohdeorganisaation projektipäälliköllä tai projektiryhmällä ei ollut riittävän yksityiskohtaista osaamista kaikista mittavista asioista, joten asiantuntemusta oli välttämätöntä hankkia lisää, jotta toimenpiteet ja mittarit pystyttiin määrittämään niin, että ne palvelevat kohdeorganisaation kiinteistöjohtamisen mitaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Kohdeyrityksellä on laaja kiinteistöjohtamisen asiantuntijajoukko omasta takaa, mutta pienemmissä organisaatioissa ulkopuolisen asiantuntijuuden käyttö toimenpiteiden ja mittareiden määrittämisessä voi olla tarpeellista. Mittarityöpajoja käyttämällä on myös mahdollista osallistuttaa projektiin lisää henkilöitä, mikä voi auttaa mitaamiseen sitoutumisessa.

Toimintatutkimuksessa havaittiin, että mittariston laatiminen ja etenkin käyttökelpoisten mittareiden valinta vaatii monialaista osaamista. Yksittäiset, välillä melko lyhyetkin asiantuntijahaastattelut tai -kyselyt olivat välttämättömiä, jotta voitiin selvittää esimerkiksi mittareiden toteutuskelpoisuutta kirjanpidon tai tietojärjestelmien näkökulmasta. Asiantuntijahaastattelut lisättiin päivitettyyn malliin omaksi kokonaisuudeksi, jotta malli kuvastaa paremmin sitä, miten paljon eri ihmisten työpanosta toimivan mittariston luominen voi vaatia.

6.2 Mittariston laatimisen vaiheet

Päivitettyssä mallissa mittariston suunnitteluprosessin vaiheiden sisältöä on hieman täsmennetty sekä vaiheiden lukumäärää lisätty viidestä seitsemään (Kuva 16) Toimintatutkimuksessa havaittiin, että vaiheet toteutuvat osin päällekkäin, joten niiden laittaminen aikajärjestykseen ei täysin vastaa todellista mittariston rakentamista, mutta vaiheiden täsmennyksen tarkoitus on korostaa niitä asioita, jotka ovat keskeisiä mittariston rakentamisessa ja etenkin täsmentää mallia käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen mitaamisen näkökulmasta. Päivitettyyn malliin on lisätty oma vaihe käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen tavoitteiden tunnistamiselle (vaihe 3). Tämän lisäyksen tarkoitus on korostaa sitä, että kiinteistöjohtamisen tavoitteet tulee johtaa ydinliiketoiminnan strategista. Vaiheen lisääminen myös osaltaan varmistaa sitä, että strateginen yhteys liiketoiminnan strategian ja mittavien asioiden välillä säilyy.



Kuva 16. Päivitetyn suoristuskymittariston suunnitteluprosessin vaiheet.

Vanhan mallin pohjana käytettiin malleja, jotka on tarkoitettu ydinliiketoiminnan mittariston rakentamiseen, jolloin ydinliiketoiminnan strategisista tavoitteista voidaan suoraan johtaa menestystekijät. Käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen on ydinliiketoiminnan tukitoiminto ja tästä johtuen mittariston laatimiseen tulee yksi ”ylimääräinen” vaihe.

Ydinliiketoiminnan tavoitteiden tunnistamisen jälkeen täytyy ydinliiketoiminnan tavoitteista vielä johtaa kiinteistöjohtamisen tavoitteet. Eli tarkemmin sanottuna määrittää mitkä ovat ne kiinteistöjohtamisen tavoitteet, joilla kiinteistöjohtaminen voi tukea ydinliiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Mikäli organisaatiossa on ajan tasalla oleva ja oikein ydinliiketoiminnan strategiasta johdettu kiinteistöstrategia, voidaan kiinteistöjohtamisen menestystekijät johtaa myös suoraan kiinteistöstrategiasta. On kuitenkin erittäin tärkeää varmistaa, että kiinteistöstrategia on ajan tasalla, eli että ydinliiketoiminnan strategiaan ei ole kiinteistöstrategian laatimiseen jälkeen tehty muutoksia.

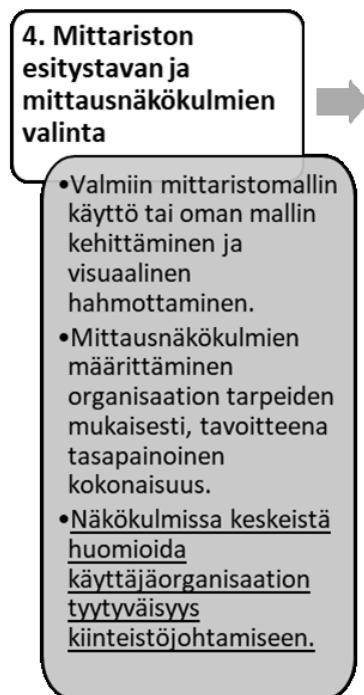
Toimintatutkimuksessa kiinteistöjohtamisen strategisia tavoitteita ei varsinaisesti määriteltä vaan tunnistetuista liiketoiminnan menestystekijöistä johdettiin kiinteistöjohtamisen menestystekijät eli ne asiat, jotka ovat strategian toteutumisen kannalta keskeisiä. Menestystekijöillä ikään kuin pilkotaan strategiset tavoitteet konkreettisempiin ja pienempiin paloihin, joita voidaan sitten paremmin seurata ja mitata. Lopputuloksen kannalta tällä ei välttämättä ollut suurta merkitystä, mutta koska liiketoiminnan menestystekijät eivät välttämättä ole aina sellaisia, joihin kiinteistöjohtamisella voidaan vaikuttaa, voi olla parempi tarkastella organisaation strategisia tavoitteita ja johtaa niistä kiinteistöjohtamisen tavoitteet ja sen jälkeen tunnistaa näille kiinteistöjohtamisen tavoitteille keskeiset menestystekijät.

Päivitettyyn malliin on lisätty myös oma vaihe mittariston esitystavan ja mittausnäkökulmien valinnalle. Vaihe on sijoitettu tehtäväksi kiinteistöjohtamisen tavoitteiden tunnistamisen jälkeen ennen kuin kiinteistöjohtamisen menestystekijät eli mitattavat asiat määritellään. Esitystavan vallinnalla tarkoitetaan sitä, että valitaan käytettäväksi joku valmis mittauksen viitekehys kuten Balanced Scorecard tai sitten määritellään oma juuri kyseisen organisaation tarpeisiin räätälöity esitystapa. Toimintatutkimuksessa päätös siitä, että ei käytetä valmista mittaristomallia tehtiin vasta aivan projektin loppuvaiheessa. Projektia jälkeenpäin tarkastellessa havaittiin, että tämä päätös olisi voitu tehdä jo aikaisemmin. Kun päätös tehtiin vasta projektin loppuvaiheilla, esimerkiksi mittariston mittausnäkökulmia ja niiden määrää jouduttiin miettimään eri mittaristomallien vaatimusten kautta. Päivitetyssä mallissa onkin ajateltu, että päätös valmiin mittaristomallin käytöstä ja mittausnäkökulmien valinta kannattaa tehdä samalla kertaa, koska valmiit mallit ottavat vahvasti kantaa mittausnäkökulmiin ja niiden määrään ja jos päädytään käyttämään valmista mallia mittausnäkökulmat ovat mallissa valmiina. Jos taas päädytään rakentamaan ”oma malli”, niin tässä vaiheessa on syytä hahmotella, miten malli visuaalisesti esitetään. Esitystapa voi muuttua vielä paljonkin mittariston testaus- ja käyttöönottovaiheessa ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi valitut tietojärjestelmät. On kuitenkin tärkeää, että mittariston suunnitteluvaiheessa mittaristokokonaisuus eli tavoitteet, mittausnäkökulmat, menestystekijät ja mittarit pystytään esittämään jollain visuaalisella tavalla, jotta mittaristosta on helpompi keskustella projektissa mukana olevien henkilöiden kesken ja viestiä projektin ulkopuolisille henkilöille.

Päivitetyssä mallissa mittareiden määrittämisen lisäksi kehoitetaan määrittämään myös toimenpiteet mitattavien asioiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimuksessa havaittiin, että toimenpiteiden määrittäminen ennen mittareiden valintaa selkeytti mittareiden valintaa rajaamalla valittavien mittareiden määrää. Toimenpiteet kertovat sen mitä tekemällä tavoitteet saavutetaan ja mittareilla on tarkoitus mitata toimenpiteiden tehokkuutta ja onnistumista. Mittarit tulee valita hyvän mittarin kriteerejä noudattaen.

6.3 Käyttäjäorganisaation tyytyväisyys kiinteistöjohtamiseen

Toimintatutkimusta tehdessä havaittiin, että mittaristoon on oleellista sijoittaa jollain tavalla käyttäjäorganisaation näkökulma, jotta voidaan varmistua siitä, että kiinteistöjohtamisen mittaaminen ei tapahdu irrallaan ydintoiminnan tavoitteista. Toimintatutkimuksessa käyttäjäorganisaatio näkökulma otettiin yhdeksi mittausnäkökulmaksi ja tätä päätettiin mitata mittaamalla käyttäjäorganisaation tyytyväisyyttä kiinteistöjohtamiseen. Päivitetystä mittaristossa ehdotetaan käyttäjäorganisaation näkökulmaa yhdeksi ”lukuksi” mittausnäkökulmaksi käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyky mittaristoon (Kuva 17.) Vaikka käyttäjäorganisaation näkökulmaa ei otettaisi yhdeksi mittausnäkökulmaksi, niin jollain tavalla on hyvä varmistua siitä, että ydintoiminnalla ja kiinteistöyksiköllä on yhteinen näkemys tavoitteista ja, että tiedonvaihto on aktiivista ja molemminpuolista.



Kuva 17. Käyttäjäorganisaation näkökulman integrointi mittaristoon.

6.4 Mittareiden vaatima data ja tietojärjestelmät

Vanhassa mallissa tietojärjestelmien kartoittaminen on ehdotettu alkavaksi vasta projektin loppuvaiheessa, mutta toimintatutkimusta tehdessä huomattiin, että tietojärjestelmillä on niin merkittävä rooli mittareiden vaatiman dataan liittyen, että tietojärjestelmien kartoitus kannattaa aloittaa jo heti hankkeen alussa. Tietojärjestelmien kartoittamisella tarkoitetaan sitä, että käydään läpi mistä järjestelmistä kiinteistöjohtamisen mittareiden vaatimaa dataa saadaan ja asettaako järjestelmät joitain rajoitteita datan saamiselle. Lisäksi tulee selvittää, onko järjestelmissä olevat tiedot ajan tasalla ja luotettavia. Kun tietojärjestelmien kartoitus aloitetaan jo heti projektin alussa, vältetään esimerkiksi siltä, että valitaan turhaan sellaisia mittareita, joihin ei saada dataa olemassa olevista tietojärjestelmistä.

Toimintatutkimuksessa mittariston luomisen yhteydessä päätettiin, että tietojärjestelmissä olevien tietojen oikeellisuutta tulee seurata ainakin niin pitkään, että saadaan luotamus tietojen oikeellisuuteen ja tätä asiaa päätettiin alkaa mitata. Tällaista mittaria ei

tarvitse välttämättä sijoittaa itse suorituskymittaristoon, mutta jollain tavalla tietojärjestelmien sisältävän datan ja muun mittaamisessa käytettävän datan oikeellisuutta tulee seurata.

7 Johtopäätökset

7.1 *Saadut tulokset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen*

Suorituskykymittariston suunnitteluun on esitetty useita prosessimalleja, mutta mallia siihen, miten juuri käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo rakennetaan ei tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsausta tehdessä kyetty löytämään. Tämän tutkimuksen tarkoitus olikin täyttää tuo teoriasta löytynyt aukko ja koota olemassa olevan teorian pohjalta viitekehys käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyky mittariston suunnitteluun. Teorian pohjalta luotua mallia testattiin käytännössä luomalla toimintatutkimuksen kohdeyritykselle käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo. Teorian pohjalta luodun mallin perusteella onnistuttiin rakentamaan toimintatutkimuksen kohdeyritykselle suorituskykymittaristo, mutta toimintatutkimuksessa tehtiin myös havaintoja, joiden perusteella viitekehystä kehitettiin edelleen.

Toimintatutkimuksen perusteella luotu päivitetty malli poikkeaa aikaisemmista malleista siinä, että se pyrkii ottamaan tarkemmin kantaa siihen keiden mittariston suunnitteluun tulisi osallistua ja missä roolissa, sekä kuvaamaan minkälaiset menetelmät ovat toimivia mittariston rakentamien työkaluina. Päivitetyssä mallissa tuodaan myös aikaisempia malleja selkeämmin esiin tietojärjestelmien merkitys mittariston rakentamisessa sekä huomioidaan käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen rooli ydintoiminnan tukitoimintona.

Päivitetty malli pyrkii huomiomaan Lindholmin ja Nenosen (2006b, 62) esiin nostamia haasteita liittyen osaoptimointiin ja strategisen yhteyden säilyttämiseen ydinliiketoiminnan tavoitteiden ja kiinteistöjohtamisen mittariston välillä. Malli pyrkii myös kannustamaan muun muassa Ukko et al. (2007) mallin mukaisesti ottamaan henkilöstöä laajasti mukaan suunnitteluun ja sitä kautta tuomaan laatimiseen laajaa näkemystä ja sitouttamaan henkilöstön mittaamiseen. Lisäksi päivitetyssä mallissa pyritään Lönnqvistin et al. (2006) mallin mukaisesti korostamaan tiedottamisen merkitystä osana mittaamisprosessia ja myös tällä tavoin sitouttamaan henkilöstöä mittaamiseen ja saavuttamaan henkilöstön luottamus mittaamista kohtaan.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt malli pyrkii myös vastaamaan Lindholmin ja Nenosen (2006b, 23) tunnistamaan haasteeseen siitä, että useissa organisaatioissa kiinteistöjohtamisen mittaristoa on lähdetty rakentamaan kopioimalla yleisimpiä olemassa olevia tai muissa organisaatioissa käytettyjä mittareita, jolloin ei välttämättä päädytä mittaamaan käyttäjäorganisaation strategian kannalta keskeisimpiä asioita. Tässä tutkimuksessa on tietävästi ensimmäistä kertaa luotu malli, joka kertoo yksityiskohtaisesti sen, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo tulisi rakentaa ja nyt kun malli on olemassa, niin sitä käyttämällä voidaan vähentää virheellisellä tavalla rakennettujen käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristojen määrää. Toisaalta tutkimuksen tuloksena syntyneessä päivitetyssä mallissa ei ole mitään sellaisia täysin kiinteistöjohtamiseen sidoksissa olevia elementtejä, jotka estäisivät mallin muunlaisen käytön. Mallia voisikin käyttää ohjenuorana minkä tahansa organisaation ydintoiminnan tukitoiminnan suorituskykymittariston rakentamisessa. Lisäksi mallissa tunnistettuja toimivia menetelmiä ja niihin sisältyvää tehtäväjakoa ja roolitusta voi hyödyntää myös silloin kun ollaan luomassa organisaation ydintoiminnan suorituskykymittaristoa.

7.2 *Tutkimuksen arviointia*

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään sitä, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo tulisi rakentaa, ja tutkimuksen tuloksena syntyi malli

käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessille. Tutkimukseen ja tutkimustuloksiin sisältyy aina virheen mahdollisuus, eikä tämä tutkimus tee siinä poikkeusta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta on pyritty parantamaan esittämällä kaikki tutkimusmenetelmään liittyvät valinnat huolellisesti ja kuvaamalla suoritettu toimintatutkimus seikkaperäisesti. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä luotettavia ja monipuolisia lähteitä, merkitsemällä viittaukset sivunumeroiden kanssa aina silloin kun viitataan artikkelia laajempiin teoksiin ja noudattamalla tarkasti diplomityöstä annettuja ohjeita.

Vaikka tämä tutkimus on pyritty tekemään koko ajan tutkimuksen luotettavuus mielessä pitäen, sisältyy tähänkin tutkimukseen epävarmuutta. Keskeisimpiä tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä seikkoja tässä tutkimuksessa on tutkijan kaksoisrooli mittaristoprojektinvetäjänä ja tutkijana, joka tekee mittariston rakentamisprosessista havaintoja. Lisäksi tutkija on työskennellyt kohdeyrityksessä usean vuoden ajan, joka toisaalta saattoi auttaa pääsemään asioissa pintaa syvemmälle, mutta toisaalta saattoi myös estää näkemästä sellaisia asioita, joita täysin ulkopuolinen tutkija olisi nähnyt. Toimintatutkimukseen ei osallistunut lainkaan liiketoiminnan edustajia ja tämä voi heikentää tutkimuksen kohdeyritykselle luodun mittariston luotettavuutta. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisempaa on kuitenkin mittariston rakentamisprosessista tehdyt havainnot ja on mahdollista, että myös mittariston suunnitteluprosessista tehdyt havainnot olisivat joltain osin voineet olla toisenlaisia, jos suunnitteluprosessissa olisi ollut mukana liiketoiminnan edustajia.

Laadullisella toimintatutkimuksella ei ylipäättään pyritä laajaan yleistettävyyteen, mutta tämän tutkimuksen yleistettävyyttä voi entisestään heikentää toimintatutkimuksen kohdeyrityksen yritysmuoto. Kohdeyritys on osuuskunta ja on mahdollista, että jotkin tutkimuksessa tehdyt havainnot voivat liittyä jollain tavalla kohdeyrityksen yritysmuotoon ja eivät siten välttämättä ole suoraan siirrettävissä esimerkiksi osakeyhtiönä toimivaan yritykseen. Tässä tutkimuksessa ei testattu kohdeyritykselle luotua suorituskykymittaristoa käytännössä ja onkin mahdollista, että mittariston testaaminen olisi tuonut esiin mittariston suunnitteluprosessissa tehdyistä ratkaisuksista jotain sellaista, mikä olisi pitänyt huomioida päivitetystä suunnitteluprosessimallissa.

7.3 Suositukset jatkotutkimukselle

Kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessia ei tietävästi ole aikaisemmin yritetty mallintaa, joten aiheetta olisi syytä tutkia vielä lisää. Tässä tutkimuksessa luotua päivitettyä mallia ei testattu käytännössä, joten sen testaamista tulisi vielä tehdä erikokoisissa ja erityyppisissä organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa ei otettu kantaa lainkaan mittariston testaukseen, käyttöönottoon ja ylläpitoon, joten näistä vaiheista olisi mielenkiintoista saada tutkimustuloksia kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei myöskään selvitetty lainkaan liiketoiminnan näkemyksiä kiinteistöjohtamisen mittaamiseen, joten myös sitä kautta käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamiseen voisi löytyä uusia näkökulmia.

Lähdeluettelo

- Bourne, M., 2004. *Handbook of Performance Measurement*. 3rd toim. London: GEE Publishing Ltd..
- Eriksson, P. & Koistinen, K., 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. 1 ed. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J., 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7 ed. Tampere: Vastapaino.
- Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D., 2007. *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, Berliini: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Gibler, K. M. & Lindholm, A.-L., 2012. A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies. *Journal of Property*, 29(1), pp. 25-48.
- Glatte, T., 2013. *The Importance of Corporate Real Estate Management in Overall Corporate Strategies*, s.l.: Whitepaper published in CoreNet Global Industry Tracker. Vol. 4..
- Grönfors, M., 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. In: J. Aaltola & R. Valli, eds. *Ikkunointi tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus, pp. 151-167.
- Hakala, J. T., 2007. Menetelmällisiä koetuksia. In: J. Aaltola & R. Valli, eds. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus, pp. 12-24.
- Hannula, M. & Lönnqvist, A., 2002. *Suorituskyvyn mittauksen käsitteet*. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Haynes, B. P., Nunnigton, N. & Eccles, T., 2017. *Corporate Real Estate Asset Management: strategy and implementation*. 2 ed. Lontoo; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Heikkinen, H. L. T., 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. In: L. Syrjälä, ed. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, pp. 16-38.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T., 2007. Toimintatutkimus prosessina. In: L. Syrjälä, ed. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, pp. 78-93.
- Heywood, C. & Kenley, R., 2007. *Strategic corporate real estate management research and teaching: defining dimensions of practice*. Melbourne, Proceedings of AUBEA conference.

Huovinen, T. & Rovio, E., 2007. Toimintatutkija kentällä. In: L. Syrjälä, ed. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, pp. 94-113.

Jordan, M., McCarty, T. & Velo, B., 2009. Performance measurement in corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(2), pp. 106-114.

Judson, A. S., 1996. *Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality*. 2 ed. Cambridge: Blackwell Publishers.

Jyväskylän yliopisto, 2015a. *Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta / Menetelmäpolkuja humanisteille / Menetelmäpolku*. [Online] Available at: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku> [Accessed 10 Maaliskuu 2019].

Jyväskylän yliopisto, 2015b. *Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta / Menetelmäpolkuja humanisteille / Menetelmäpolku / Tutkimusstrategiat / Tapaustutkimus*. [Online] Available at: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus> [Accessed 9 Maaliskuu 2019].

Kamensky, M., 2014. *Strateginen johtaminen : menestyksen timantti*, Vantaa: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard*. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2006. *Alignment*. 1 ed. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L., 2008. *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. 1 ed. Helsinki: Talentum Media Oy.

Krumm, P., 1999. *Corporate real estate management in Dutch multinational corporations*. Nieuwegein: ARKO Publishers.

Krumm, P., Geert, D. & Hans, d. J., 2000. *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: ARKO Publishers.

Krumm, P. J., 2001. History of real estate management from a corporate perspective. *Facilities*, 19(7/8), pp. 276-286.

KTI Kiinteistötalouden instituutti, 2001. *Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet*. s.l.:KTI Kiinteistötalouden instituutti.

Laitinen, E. K., 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Langford, L. & Haynes, B., 2015. An investigation into how corporate real estate in the financial services industry can add value through alignment and methods of performance measurement. *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), pp. 46-62.
- Leväinen, K. I., 2013. *Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen*. 1 ed. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Lindholm, A.-L., 2008a. A constructive study on creating core business relevant CREM strategy and performance measures. *Facilities*, 26(7/8), pp. 343-358.
- Lindholm, A.-L., 2008b. *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Maanmittaustieteiden laitos.
- Lindholm, A., Gibler, K. & Leväinen, K., 2006a. Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm. *Journal of Real Estate Research*, 28(4), pp. 445-474.
- Lindholm, A.-L. & Leväinen, K. I., 2006. A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), pp. 33-46.
- Lindholm, A.-L. & Nenonen, S., 2006b. *Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen onnistumisen mittaaminen käyttäjäorganisaation näkökulmasta - mittareita työkaluja ja menetelmiä*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Lynch, R. L. & Cross, K. F., 1995. *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*. 2 ed. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R., 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2 ed. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mittarityöryhmä, 2018. *Mittarityöryhmän tapaamiset* [Interview] 2018.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 1995. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), pp. 80-116.
- Nourse, H. & Roulac, S., 1993. Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. *The Journal of Real Estate Research*, 8(4), pp. 475-494.
- Osgood Jr, R. T., 2004. Translating organisational strategy into real estate action: The strategy alignment model. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), p. 106-117.
- Osuuskauppahaastattelu 1, 2018. *S-ryhmän alueosuuskauppa* [Haastattelu] (24 Syyskuu 2018).
- Osuuskauppahaastattelu 2, 2018. *S-ryhmän alueosuuskauppa* [Haastattelu] (2 Lokakuu 2018).
- Osuuskauppahaastattelu 3, 2018. *S-Ryhmän alueosuuskauppa* [Haastattelu] (20 Lokakuu 2018).
- Parker, C., 2000. Performance measurement. *Work Study*, 49(2), pp. 63-66.

RAKLI ry, 2012. *Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos*, Helsinki: RAKLI ry.

Riratanaphong, C., Van der Voordt, T. J. M. & Sarasoja, A.-L., 2012. Performance Measurement in the context of CREM and FM. In: P. A. Jensen, T. Van der Voordt & C. Christian, eds. *The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives*. Lyngby: Polyteknisk Forlag, pp. 123-145.

Rolin, K., 2006. Perustutkimus, soveltava tutkimus ja kehittämistyö. In: K. Rolin, M. Kakkuri-Knuuttila & E. Henttonen, eds. *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. 16-35: Gaudeamus.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J., 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. In: J. Aaltola & R. Valli, eds. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2nd ed. Juva: PS-kustannus, pp. 184-195.

Salminen, J., 2017. *Rakennushankkeen uusiutuvat muodot toteutusmuodot*. s.l.:Rakennustieto.

Santalainen, T., 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. 1 ed. Helsinki: Talentum Media Oy.

S-ryhmä, 2017. *S-ryhmä: Vuosikatsaus 2017*. [Online] Available at: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma> [Haettu 20 01 2019].

Toivanen, J., 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Ukko, J. ym., 2007. *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Tykes.

Viitala, R. & Jylhä, E., 2010. *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yrityksen perusta*. 1.4. ed. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H., 2006. *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H., 2009. *Tutki ja kehitä*. 1.-3. ed. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Willis, J. W. & Edwards, C., 2014. *Action Research : Models, Methods, and Examples*, E-kirja: Information Age Publishing, Incorporated.

Wolk, A., Dholakia, A. & Kreitz, K., 2009. *Building a Performance Measurement System: Using Data to Accelerate Social Impact*. Cambridge: Root Cause.

Liiteluettelo

Liite 1. Kohdeyritykselle luotu strategisen kiinteistöjohtamisen suorituskykymittaristo. 1 sivu.

Liite 2. Toimintatutkimuksessa laaditussa mittaristossa käytetty aineisto. 1 sivu.

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luotu käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessimalli. 1 sivu.

Liite 4. Toimintatutkimuksen tulosten perusteella päivitetty käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen suorituskykymittariston suunnitteluprosessimalli. 1 sivu.

Liite 1.

Kuinka hyvin käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtaminen tukee liiketoimintaa?	
Ovatko tietomme ajan tasalla ja oikeassa muodossa järjestelmissä?	
<i>Kustannustehokkuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinteistökustannukset €/m2 • Kiinteistökustannukset/ liiketoiminnan liikevaihto ja/ tai myyntikate • S-ryhmän kiinteistökustannusindeksi • Kustannussäästöpotentiaalin määrä €/m2 • Saavutetut säästöt €/m2
<i>Kannattavuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • PTS-investointien määrä €/m2 • Elinkaarikustannukset €/m2 (15 v. tarkastelu) • Sidotun pääoman tuotto-% • Tasearvot • Markkina-arvot • Nettotuotto-% • Vajaakäyttöaste • Keskivuokran kehittyminen
<i>Vastuullisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Energian ominaiskulutuksen muutos kwh/m2 • Uusiutuvalla energialla tuotetun sähkön osuus kulutetusta sähköstä (%)
<i>Uudistuminen ja kasvu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Markkina-arvo €/m2 (salkuiittain) • Markkina-arvon suhteellinen muutos salkkuluokittain • Likvidiysluku kohteille • Kehitysprojektien lukumäärä (verkostosuunnitelmat huomioiden)

Liite 2.

Kirjalliset dokumentit:

S-ryhmän strategia

S-ryhmätasoiset ohjeistukset kuten kiinteistölaskennan ja operatiivisen laskennan periaatteet

Haastattelut (alueosuuskaupat):

Osuuskauppa 1, kiinteistöjohtaja, 24.9.2018, 1,5 h

Osuuskauppa 2, kiinteistöjohtaja, 2.10.2018, 1,5 h

Osuuskauppa 3, kiinteistöjohtaja, 8.10.2018, 1,5 h

Haastattelut (SOK):

Ylläpidonohjauksen päällikkö, 20.8.2018, 1h

Business controller, 11.10.2018, 1 h

Kiinteistövarallisuuspäällikkö, 22.10.2018, 1 h

Vuokraustoimen päällikkö, 23.10.2018, 1 h

Palaverimuotoiset tapaamiset:

SOK Vastuullisuus, kaksi vastuullisuuspäällikköä, 21.8.2018, 1,5 h

Mittarityöryhmän tapaamiset:

21.6.2018 tutkimussuunnitelman esittely, 1 h

1.8.2018 tilannekatsaus, 1 h

3.9.2018 tilannekatsaus, 1 h

1.10.2018 tilannekatsaus, 1 h

7.11.2018 mallimittariston esittely 1,5 h

Mittarityöpajat:

16.10.2018, 2 h

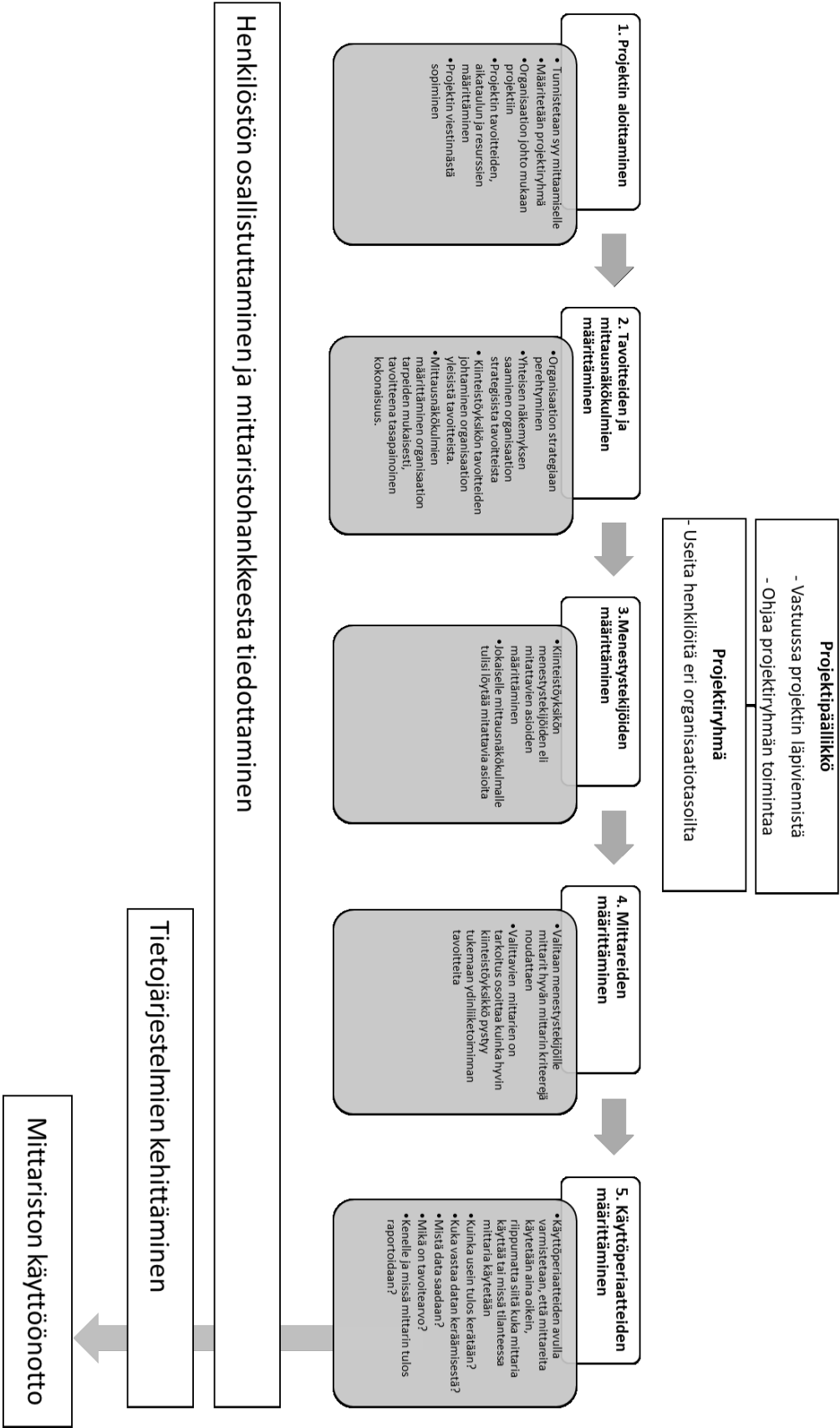
18.10.2018, 2 h

Muuta:

Sähköpostikyselyt yksittäisistä asioista

Käytäväkeskustelut

Liite 3.



Liite 4.

